

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIELEN FÁTIMA MINOZZO

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

NOVA PRATA

2025

DIELEN FÁTIMA MINOZZO

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientador: Prof. Ms. Mario Coser

NOVA PRATA

2025

DIELEN FÁTIMA MINOZZO

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientador do TCC II: Prof. Ms. Mario Coser

Orientador do TCC I: Prof. Ms. Mario Coser

Aprovada em: ___/___/___

Nota final: _____

Banca Examinadora:

Prof. Mestre Mario Coser
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Especialista Alzeri Luis Branco
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Mestre Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul – UCS

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho de conclusão primeiramente a Deus, Ele que é o senhor do tempo e de todas as coisas, sem ele eu nada seria e nada é possível.

Dedico este trabalho a todos que caminharam ao meu lado nesta jornada intensa, desafiadora e transformadora.

À minha família, meu alicerce. Aos meus pais, que me ensinaram com amor e exemplo, o valor da dedicação e da honestidade. Minha mãe que é meu abrigo e minha força, e meu pai, o dono dos meus sonhos e um expectador que hoje mora no céu. Aos meus irmãos, que são meus pilares, que enxugaram minhas lágrimas, celebraram minhas conquistas e estiveram presentes quando o cansaço falou mais alto.

Dedico também a minha cunhada Liliam, que sempre me incentivou e torceu pelo meu sucesso, aos meus afilhados, dindos, compadres, amigos e também aos meus colegas de faculdade, por trilharem essa jornada comigo.

Venci muitos desafios na minha vida, mas isso só aconteceu por que nunca estive sozinha. Obrigado por cada palavra de incentivo, por cada gesto silencioso de apoio, por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidei.

Aos professores e orientadores que, com paciência e sabedoria, me guiaram não apenas com conhecimento, mas com humanidade. Levarei comigo cada ensinamento, muito além das páginas deste trabalho.

E, especialmente, dedico este TCC a mim. À minha versão cansada, chorosa e insegura, mas que não desistiu. A todas as noites mal dormidas, às renúncias e aos medos vencidos. Este trabalho é prova de que eu fui capaz.

Com gratidão e emoção, deixo aqui não apenas um projeto final, mas um pedaço da minha história.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso representa muito mais do que o encerramento de uma etapa acadêmica - é a realização de um sonho construído com esforço, dedicação e o apoio de pessoas muito especiais, às quais sou profundamente grato(a).

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder forças, sabedoria e saúde ao longo desta caminhada. Sem Sua presença, muitos dos desafios não teriam sido superados.

Aos meus pais e familiares, meu amor e gratidão eternos. Vocês sempre foram meu alicerce, me incentivando a seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao professor Mário Coser, meu orientador, agradeço imensamente pela paciência, dedicação e pelas valiosas contribuições, que foram fundamentais para a elaboração deste trabalho. Sua orientação foi essencial para que eu pudesse crescer como estudante e como profissional.

Aos professores do curso de Administração, Diretora Rosecler; e todos os colaboradores do Campus de Nova Prata, que ao longo desses anos compartilharam conhecimento, experiências e valores que levarei por toda a vida.

Aos colegas e amigos que estiveram ao meu lado nesta trajetória, dividindo angústias, conquistas e, principalmente, apoio mútuo. A convivência com vocês tornou essa jornada mais leve e significativa.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada, meu muito obrigado.

“A perfeição é alcançada, não quando não há mais nada para acrescentar, mas quando não há mais para tirar.”

Antoine de Saint

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade demonstrar a importância dos avanços da administração moderna; e como podem influenciar positivamente, o crescimento e perenidade de empresas familiares; desafios da gestão familiar e a questão da sucessão em empresas familiares. A administração é uma peça fundamental para o sucesso de qualquer Organização, e esse princípio não é diferente quando se trata de empresas familiares. As empresas familiares são uma parte significativa do tecido econômico em todo o mundo, desempenhando um papel vital no desenvolvimento econômico e na criação de empregos. No entanto, administrar uma empresa familiar apresenta desafios únicos e complexos, que demandam uma compreensão aprofundada dos princípios fundamentais da administração adaptados a essa dinâmica particular. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo explorar os princípios da administração aplicados de maneira eficaz em empresas familiares. Analisa-se como os diversos tipos de administração, a estratégica, a organizacional, de recursos humanos e a financeira; entre outros aspectos, podem ser adaptados e otimizados para garantir o crescimento sustentável e a continuidade bem-sucedida das empresas familiares. Este trabalho pretende examinar as nuances únicas que envolvem a gestão de uma empresa familiar, incluindo questões relacionadas à sucessão, cultura organizacional, conflitos familiares e a interseção entre interesses pessoais e profissionais. Este estudo visa oferecer conhecimentos valiosos para gestores e proprietários de empresas familiares; bem como, para profissionais da área de administração que desejam compreender e aplicar estratégias específicas para melhorar a eficiência e a eficácia da gestão em contextos familiares. Ao explorar as funções administração de planejamento, organização, direção e controle, sob a ótica das empresas familiares, espera-se contribuir para o avanço do entendimento e prática desse tipo particular de organização empresarial. A metodologia deste trabalho, remete a uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo que tem como estratégia *survey*.

Palavras chave: Administração. Empresa Familiar. Funções Administrativas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Procedimento de coleta de dados e as ações realizadas	35
Figura 2 - Cargo do entrevistado.....	47
Figura 3 - Principal ramo de atividade da empresa	48
Figura 4 - Qual o tempo de atuação da empresa no mercado	49
Figura 5 - Forma de constituição de pessoa jurídica.....	50
Figura 6 - Enquadramento tributário.....	51
Figura 7 - Quantidade de funcionários da empresa	52
Figura 8 - Quantidade de empresas familiares o entrevistado conhece/frequenta em Nova Prata	53
Figura 9 - Opinião do entrevistado sobre o crescimento das empresas familiares na região	54
Figura 10 - Opinião do entrevistado sobre o principal benefício de ser um cliente/consumidor de uma empresa familiar	55
Figura 11 - Principal desafio/dificuldade na gestão das empresas familiares	56
Figura 12 - Como o entrevistado analisa a sucessão em empresas familiares.....	57
Figura 13 - Como o entrevistado considera a existência das empresas familiares no contexto econômico de Nova Prata e em todo o Brasil.....	58
Figura 14 - Como o entrevistado avalia o quão vital é o papel das empresas familiares no desenvolvimento econômico e na criação de empregos.....	59
Figura 15 - Referente às funções administrativas, qual o entrevistado considera ser o mais importante para a gestão das empresas familiares	60
Figura 16 - No entendimento do entrevistado os princípios de administração, planejamento, organização, direção e controle, afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar.....	61
Figura 17 - Se o entrevistado considera que os valores, como tradições e cultura da família, influenciam a interpretação e aplicação dos princípios da administração dentro da empresa familiar.....	62

Figura 18 - Na percepção do entrevistado, na gestão de empresas, considera que existem dificuldades que as empresas familiares enfrentam; ao tentar implementar, os princípios de administração, incluindo questões de sucessão, conflitos familiares e dualidade de papéis	63
Figuras 19 - No entendimento do entrevistado, que fatores a transparência eficaz aprimora nas empresas familiares	64
Figuras 20 - Como os componentes da família do entrevistado participam na administração/gestão das empresas familiares.....	66
Figura 21 - Opinião dos entrevistados sobre quais são as suas críticas e/ou sugestões sobre a importância da administração nas empresas familiares.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargo do entrevistado	47
Tabela 2 - Principal ramo de atividade da empresa	48
Tabela 3 - Qual o tempo de atuação da empresa no mercado	49
Tabela 4 - Forma de constituição de pessoa jurídica	50
Tabela 5 - Enquadramento tributário	51
Tabela 6 - Quantidade de funcionários da empresa.....	52
Tabela 7 - Quantidade de empresas familiares o entrevistado conhece/frequenta em Nova Prata	53
Tabela 8 - Opinião do entrevistado sobre o crescimento das empresas familiares na região	54
Tabela 9 - Opinião do entrevistado sobre o principal benefício de ser um cliente/consumidor de uma empresa familiar	55
Tabela 10 - Principal desafio/dificuldade na gestão das empresas familiares.....	56
Tabela 11 - Como o entrevistado analisa a sucessão em empresas familiares	57
Tabela 12 - Como o entrevistado considera a existência das empresas familiares no contexto econômico de Nova Prata e em todo o Brasil.....	58
Tabela 13 - Como o entrevistado avalia o quão vital é o papel das empresas familiares no desenvolvimento econômico e na criação de empregos.....	59
Tabela 14 - Referente às funções administrativas, qual o entrevistado considera ser o mais importante para a gestão das empresas familiares	60
Tabela 15 - No entendimento do entrevistado os princípios de administração, planejamento, organização, direção e controle, afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar.....	61
Tabela 16 - Se o entrevistado considera que os valores, como tradições e cultura da família, influenciam a interpretação e aplicação dos princípios da administração dentro da empresa familiar.....	62
Tabela 17 - Na percepção do entrevistado, na gestão de empresas, considera que existem dificuldades que as empresas familiares enfrentam; ao tentar implementar,	

os princípios de administração, incluindo questões de sucessão, conflitos familiares e dualidade de papéis	63
Tabela 18 - No entendimento do entrevistado, que fatores a transparência eficaz aprimora nas empresas familiares	64
Tabela 19 - Como os componentes da família do entrevistado participam na administração/gestão das empresas familiares.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	15
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVO DA PESQUISA	16
1.4.1 OBEJETIVO GERAL.....	16
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 PRINCIPIOS DA ADMINISTRAÇÃO	17
2.2 ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR	21
2.3 INTEGRAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	21
2.4 CONFLITOS E DESAFIOS NA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	22
2.5 ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAMENTO DA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	23
2.6 ESTUDOS DE CASO E EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS	23
2.7 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	24
2.7.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	24
2.7.2 EMPRESAS FAMILIARES	25
2.7.3 INTEGRAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	25
2.7.4 HARMONIZAÇÃO INTERESSES FAMILIARES E EMPRESARIAIS	26
2.7.5 PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR	26
2.8 BENEFÍCIOS DA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	26
2.8.1 CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA E CREDIBILIDADE	27
2.8.2 ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS.....	27
2.8.3 FACILITAÇÃO DA SUCESSÃO	27
2.8.4 INCENTIVO À PROFISSIONALIZAÇÃO.....	28
2.8.5 TOMADA DE DECISÃO INFORMADA.....	28

2.8.6 ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	28
2.8.7 PREVENÇÃO DE CONFLITOS	29
2.8.8 MELHOR RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES E CREDORES	29
2.8.9 ATRAÇÃO DE TALENTOS	29
2.8.10 ADAPTABILIDADE E RESILIÊNCIA	30
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.1.1 NATUREZA QUANTITATIVA.....	31
3.1.2 NIVEL DESCRITIVO	31
3.1.3 ESTRATÉGIA ENQUETE OU <i>SURVEY</i>	32
4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	33
4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	33
4.1.1 UNIVERSO DA PESQUISA	33
4.1.2 AMOSTRA DA PESQUISA	34
4.2 AMOSTRAGEM	34
4.2.1 AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA ALEATÓRIA SIMPLES	34
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA	36
4.3.1 QUESTIONÁRIO	36
5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	38
5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	42
5.1.1 PRÉ-TESTE	44
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
6.1 DADOS PRIMÁRIOS	45
6.2 DADOS SECUNDÁRIOS	45
6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	45
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam um pilar fundamental na economia global, constituindo uma parcela substancial dos negócios em diversos setores e regiões. Essas Organizações, caracterizadas pela intersecção entre relações familiares e gestão empresarial, possuem uma dinâmica singular que as distingue das demais formas de empreendimento. A convergência de interesses familiares e empresariais pode gerar vantagens competitivas notáveis; mas também, apresenta desafios intrínsecos que demandam uma abordagem estratégica fundamentada na administração em Organizações familiares.

O presente trabalho tem como propósito estudar a administração aplicadas nas empresas familiares, compreendendo sua relevância e contribuição para o desempenho e a perpetuidade dessas Organizações. Ao mergulhar nas particularidades dessas empresas, é possível perceber que a harmonização entre os objetivos familiares e empresariais é vital para o alcance do sucesso, mas requer uma gestão eficiente e baseada em princípios sólidos da administração. Sendo assim, o tema de pesquisa remete para a importância da administração na empresa familiar.

Esta pesquisa busca analisar e sintetizar as estratégias e práticas administrativas, que podem ser adotadas de forma eficaz em empresas familiares, considerando a complexidade das relações familiares e o impacto direto na tomada de decisões e no direcionamento estratégico. A compreensão das funções administrativas específicas para esse contexto, pode proporcionar um melhor entendimento das dinâmicas organizacionais e promover o desenvolvimento sustentável dessas empresas, contribuindo para a perpetuação de seus legados e a criação de valor no mercado competitivo atual.

Essa introdução oferece uma visão geral do tema a ser abordado no trabalho, apresentando a importância das empresas familiares, a necessidade de aplicar conhecimentos de administração nesse contexto e a relevância da pesquisa. A partir desse contexto, pode-se seguir para a apresentação dos objetivos, a metodologia e o desenvolvimento do trabalho; abordando assim, a administração e sua aplicação nas empresas familiares.

Na continuidade, apresenta-se o tema e a justificativa do tema; a delimitação do problema de pesquisa e os seus objetivos, divididos em objetivo geral e objetivos

específicos. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico. Na continuidade no capítulo 3, a metodologia; e no capítulo 4, a descrição dos participantes da pesquisa. No capítulo 5, o desenvolvimento da pesquisa; e em seguida no capítulo 6, a análise dos resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 7, as considerações finais.

1.1 TEMA

Segundo Marconi e Lakatos (2012), o tema de pesquisa é o assunto que se deseja estudar. O trabalho de definição do tema pode persistir durante todo o trabalho de pesquisa, e deve ser revisto com frequência.

Conforme Roesch (2009), a definição de um tema pode ser considerada uma das etapas mais difíceis para a maioria dos alunos, por exigir uma definição, requer maturidade e responsabilidade.

Deste modo, o tema para este trabalho remete-se para a importância da administração na empresa familiar.

Trata-se de um campo relevante e cada vez mais discutido no contexto da gestão organizacional, especialmente diante dos desafios enfrentados por empresas que buscam conciliar os interesses da família com as demandas do ambiente empresarial. A administração adequada torna-se fundamental para a continuidade do negócio ao longo das gerações, promovendo uma estrutura organizacional sólida, processos bem definidos e uma governança capaz de equilibrar os papéis de membros da família e gestores.

Além disso, estudar a administração no contexto da empresa familiar permite compreender melhor como questões emocionais, culturais e relacionais impactam diretamente a tomada de decisões e o desempenho da organização. O tema, portanto, se mostra pertinente tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático, contribuindo para o fortalecimento de um modelo de gestão mais profissionalizado, sustentável e preparado

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A resistência das empresas familiares à informação, à atualização da administração com ideias e técnicas inovadoras e, principalmente, à mudança, constitui um dos principais desafios enfrentados por esse tipo de organização. Em muitos casos, os administradores são os próprios proprietários, que tendem a adotar um perfil mais conservador. Em outros, a gestão está sob responsabilidade de herdeiros que, embora ocupem posições de liderança, frequentemente carecem de autonomia para implementar tecnologias e práticas modernas de gestão.

Essa realidade torna evidente a necessidade de estudar com mais profundidade os fatores que impedem a evolução administrativa nas empresas familiares. A compreensão dessas barreiras é essencial não apenas para garantir a sobrevivência e a continuidade dessas organizações, mas também para torná-las mais competitivas em um cenário econômico dinâmico, onde inovação e adaptação são cruciais.

Nesse sentido, este estudo se justifica pela sua relevância prática e acadêmica, pois oferece subsídios para o desenvolvimento de estratégias que conciliem tradição e inovação. É de interesse da autora aprofundar esse tema com o propósito de não apenas contribuir para o avanço do conhecimento na área, mas também para seu próprio aprimoramento e crescimento profissional, ao propor soluções que possam ser aplicadas de forma eficaz na realidade das empresas familiares.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Gil (2019), toda pesquisa começa com algum problema ou indagação, porém a melhor conceituação de problema não é uma tarefa fácil, devido as diferentes interpretações que envolvem esse termo.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), o problema deve ser formulado preferencialmente em forma de interrogação. Definir o problema significa discriminá-lo em detalhes específicos.

Sendo assim, define-se como problema de pesquisa, qual é a importância da administração nas empresas familiares do município de Nova Prata?

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste subcapítulo são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho. Entende-se, a partir de Roesch (2012), que o objetivo da pesquisa, define o propósito do trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

Segundo Marconi e Lakatos (2012), o objetivo geral é uma visão mais abrangente do tema, e está relacionado com o conteúdo especificando, tanto dos fenômenos quanto das ideias estudadas.

Conforme Gil (2019), todas as pesquisas são guiadas por objetivos, e sua elaboração tende a variar de acordo com a sua natureza.

O objetivo geral deste projeto remete para explorar os princípios de administração aplicados de maneira eficaz em empresas familiares; e por fim, apresentar a importância da administração nas empresas familiares do município de Nova Prata.

1.4.2 Objetivos específicos

Conforme Gil (2019), além dos objetivos gerais, são criados os objetivos específicos, que se transformam nos itens que compõe o questionário.

Para Roesch (2009), os objetivos específicos detalham a forma como se pretende atingir o objetivo geral, e passam a ser claramente associados as etapas do trabalho.

Pode-se citar como objetivos específicos do trabalho os itens a seguir:

a) Analisar a relevância da administração na empresa familiar: investigar como a aplicação das funções administrativas, o planejamento, a organização, a direção e o controle, afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar;

b) Avaliar a influência dos valores e cultura familiar na aplicação das funções administrativas: examinar como os valores, tradições e cultura da família influenciam a interpretação e aplicação das funções administrativas dentro da empresa familiar;

c) Identificar desafios específicos na aplicação das funções administrativas em empresas familiares: investigar as dificuldades únicas que as empresas familiares enfrentam ao tentar implementar as funções administrativas, incluindo questões de sucessão, conflitos familiares e dualidade de papéis;

d) Proporcionar recomendações para melhorar a aplicação das funções administrativas na empresa familiar: oferecer diretrizes práticas e estratégicas para otimizar a implementação das funções administrativas, levando em consideração a natureza e as particularidades das empresas familiares;

e) Investigar a integração dos membros da família na administração e tomada de decisões: analisar como a participação ativa de membros da família na administração pode ser facilitada e bem-sucedida, considerando as funções administrativas e a necessidade de profissionalização;

f) Avaliar o impacto da aplicação das funções administrativas na sustentabilidade e perpetuidade da empresa familiar: examinar como a aderência consistente e eficaz às funções administrativas contribuem para a continuidade bem-sucedida da empresa familiar ao longo do tempo.

Esses objetivos específicos auxiliam a estruturar a pesquisa, permitindo a investigação aprofundada e a coleta de dados relevantes, para entender como as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, são aplicadas e impactam às empresas familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordam-se os conteúdos necessários referente às funções administrativas na empresa familiar. Nesse mesmo contexto, o autor John Davis (1978), explora a dinâmica das empresas familiares e destaca a necessidade de equilibrar os interesses familiares e empresariais. Ainda, o autor John Davis (1978), ressalta a importância de estabelecer estruturas de governança eficientes para lidar com questões familiares e empresariais de forma integrada.

2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Apresenta-se neste subcapítulo, as abordagens dos princípios clássicos de administração, propostos por autores como Henri Fayol (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) e Frederick Taylor (administração científica).

Ainda, os princípios contemporâneos de administração, incluindo a abordagem de autores, como Peter Drucker e seus princípios de eficácia, eficiência e inovação.

2.1.1 Planejamento

Conforme Lacombe (2009, p. 70), “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.”

Segundo Vasconcellos Filho (2021), planejar é; antes de tudo, assumir uma postura de antecipação e prospecção do comportamento das variáveis em cenários futuros.

Sobre planejamento ainda, é importante a seguinte abordagem.

O planejamento representa a primeira função administrativa por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções, como organização, direção e controle. Na verdade, o planejamento é a função administrativa que define previamente quais são os objetivos que deverão ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO 2021. P. 69).

2.1.2 Organização

Para Lacombe (2009), organização é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho, que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que empresa e empregados realizem seus objetivos mútuos.

Segundo Chiavenato (2021, p. 142), “organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.”

Sobre organização, torna-se importante o que segue.

É o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que empresa e empregados realizem seus objetivos mútuos. (LACOMBE 2009. P. 76).

2.1.3 Direção

Conforme Chiavenato (2021), as pessoas precisam ser admitidas, aplicadas em seus cargos, doutrinadas e treinadas: elas precisam conhecer aquilo que se espera delas; e como elas desempenham seus cargos; precisam ser guiadas e motivadas, para alcançarem os resultados que delas se espera. A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou os objetivos, devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõe a organização. A direção é a função administrativa, que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e motivação.

De acordo com Lacombe (2009, p. 60), “dirigir e liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo”.

Ainda, sobre a função administrativa direção, apresenta-se o que segue.

A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos gestores com seus subordinados. Trata de relações humanas e a mais

complexa das funções administrativas, por envolver processos pelos quais os gestores influenciam as pessoas para que se comportem conforme as expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2021. P. 199).

Conforme Chiavenato (2021), sobre os tipos de liderança.

- a) Liderança Autocrática: o líder é duro e impositivo. Ele fixa as diretrizes e decisões sem qualquer participação do grupo. O líder é quem determina as providências e técnicas, para a execução das tarefas, bem como a tarefa que cada um deve executar. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. Iniciativas pessoais são impedidas gerando temor e incerteza.
- b) Liderança Democrática: o líder é atuante, consultivo e orientador. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário. A divisão das tarefas fica a critério do grupo. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios. O grupo trabalha com entusiasmo.
- c) Liderança Liberal: o líder deixa todos à vontade, com liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, e sem sua participação. Sua participação no debate é limitada. A divisão das tarefas fica a cargo do grupo, havendo absoluta falta de participação do líder. O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. Somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado. Liderança é fraca, porque seu detentor é inseguro. Não há firmeza de convicções, nem de orientações. O líder é influenciável e dispersivo. O grupo sente-se desprotegido

2.1.4 Controle

Em conformidade com Lacombe (2009, p. 62) “o controle de uma empresa consiste em assegurar que as atividades da organização levem-na em direção aos objetivos. Isso envolve: medir o desempenho, compará-lo com o desejado e tomar as medidas corretivas necessárias”.

Referente à essência do controle, é importante apresentar o que segue.

A essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está alcançando os resultados desejados. Quando se fala em resultados desejados, parte-se do princípio de que eles foram previstos e devem ser controlados. O controle pressupõe a existência de objetivos e planos, pois não se pode controlar sem planos que definam o que deve ser feito. O controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado. (CHIAVENATO, 2021. P. 237).

2.2 ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Contextualização e características das empresas familiares, destacando os desafios e benefícios associados à sua gestão.

Abordagem dos aspectos ligados à sucessão, governança, profissionalização e preservação do legado em empresas familiares. A administração em empresas familiares é uma área que exige um equilíbrio cuidadoso entre os interesses da família e as demandas do negócio. Essas organizações são caracterizadas pela sobreposição dos sistemas familiar e empresarial, o que pode gerar tanto benefícios quanto desafios singulares. Segundo Tagiuri e Davis (1996), o Modelo dos Três Círculos — família, propriedade e gestão — ajuda a compreender essas interações complexas. A administração eficaz depende da capacidade de equilibrar os interesses desses três sistemas, minimizando conflitos e maximizando sinergias

2.3 INTEGRAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Como os princípios clássicos e contemporâneos de administração podem ser aplicados e adaptados à realidade das empresas familiares.

Exploração de estratégias para incorporar os princípios da administração no âmbito familiar e organizacional, considerando a harmonização entre interesses familiares e empresariais. A aplicação dos princípios clássicos e contemporâneos de administração às empresas familiares exige uma abordagem que equilibre as necessidades empresariais com as particularidades das dinâmicas familiares. Fayol (1916), ao estabelecer as funções administrativas como planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, oferece um alicerce adaptável às empresas familiares, que devem considerar as influências emocionais e sociais que permeiam suas decisões.

Por outro lado, a perspectiva contemporânea de administração, como a proposta por Mintzberg (1973), sobre os papéis gerenciais e a necessidade de flexibilidade, é particularmente relevante em empresas familiares, onde as decisões frequentemente envolvem múltiplas dimensões, incluindo valores familiares, legado e sustentabilidade. Essas organizações demandam estratégias que respeitem a governança familiar sem comprometer a competitividade do negócio.

2.4 CONFLITOS E DESAFIOS NA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Discussão sobre os possíveis conflitos que podem surgir ao tentar aplicar princípios de administração em um ambiente familiar, como dualidade de papéis e conflitos de interesse.

Identificação e análise dos desafios práticos enfrentados na implementação efetiva dos princípios da administração. A aplicação dos princípios de administração em empresas familiares frequentemente enfrenta conflitos decorrentes da sobreposição entre os sistemas familiar e empresarial, gerando desafios únicos.

Tagiuri e Davis (1996), destacam que a dualidade de papéis - como ser simultaneamente membro da família e gestor - é uma das principais fontes de tensão. Essa dualidade pode criar conflitos de interesse e dificultar a tomada de decisões racionais, especialmente quando as prioridades familiares entram em choque com as exigências organizacionais.

2.5 ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAMENTO DA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Exploração de estratégias e boas práticas para superar os desafios e otimizar a aplicação dos princípios da administração na empresa familiar.

Destaque para a importância da profissionalização, capacitação e desenvolvimento de líderes na gestão da empresa familiar. A otimização da aplicação dos princípios de administração em empresas familiares exige estratégias que abordem os desafios específicos dessas organizações e promovam sua sustentabilidade e crescimento.

Segundo Lansberg (1999), a criação de mecanismos formais de governança, como conselhos de administração e conselhos familiares, é fundamental para profissionalizar a gestão e alinhar os interesses da família e do negócio. Esses instrumentos ajudam a mitigar conflitos e fortalecer a tomada de decisões estratégicas.

Para superar os desafios típicos das empresas familiares, Gersick *et al.* (1997), recomendam a implementação de um planejamento estratégico integrado, que considere tanto os objetivos familiares quanto empresariais. Além disso, a clareza em papéis e responsabilidades é essencial para evitar a dualidade de funções e conflitos de interesse, conforme apontado por Tagiuri e Davis (1996) em seu Modelo dos Três Círculos.

Ward (1987), enfatiza a importância do planejamento sucessório como uma estratégia crítica para a continuidade da empresa familiar. O desenvolvimento de planos claros e realistas para a transferência de liderança entre gerações contribui para evitar rupturas na gestão e fortalecer a estabilidade organizacional.

A profissionalização das empresas familiares é uma prática amplamente defendida por Handler (1994), que destaca que a inclusão de gestores externos ou consultores pode trazer uma perspectiva imparcial e promover práticas gerenciais modernas. Entretanto, é importante que a profissionalização seja acompanhada de iniciativas de capacitação interna, para preparar membros da família para ocupar posições estratégicas no futuro.

Le Breton-Miller e Miller (2006), ressaltam a relevância do desenvolvimento de líderes, tanto dentro quanto fora do núcleo familiar, como uma forma de garantir a adaptação da empresa às mudanças do mercado. Programas de treinamento e *mentoring* podem ajudar a fortalecer habilidades gerenciais e manter a continuidade dos valores e da visão da família.

2.6 ESTUDOS DE CASO E EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS

Análise de estudos de caso de empresas familiares bem-sucedidas que aplicaram eficazmente os princípios da administração em sua gestão.

Experiências práticas e depoimentos de gestores de empresas familiares que compartilham *insights* sobre como aplicaram e adaptaram os princípios da administração em suas Organizações.

A análise de estudos de caso de empresas familiares bem-sucedidas oferece *insights* valiosos sobre como os princípios da administração podem ser aplicados e adaptados para atender às demandas específicas dessas organizações. Segundo Gersick *et al.* (1997), o estudo de empresas que conseguiram alinhar os interesses familiares e empresariais por meio de estruturas formais de governança pode servir como modelo para outras Organizações. Exemplos dessas práticas incluem a implementação de conselhos de família e políticas de sucessão bem definidas.

Ward (1987), destaca casos de empresas que superaram os desafios típicos das empresas familiares por meio de planejamento estratégico eficaz e da profissionalização da gestão. Essas organizações demonstram que a introdução de gestores externos e a adoção de práticas de mercado competitivas não apenas fortalecem a eficiência operacional, mas também ajudam a preservar o legado familiar.

Handler (1994), aborda casos em que a capacitação de membros da família desempenhou um papel fundamental no sucesso organizacional. Empresas que investem no desenvolvimento de habilidades gerenciais e de liderança de seus herdeiros têm maior probabilidade de alcançar uma transição geracional tranquila e sustentável.

2.7 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Neste capítulo, são abordados os conceitos fundamentais relacionados aos princípios de administração aplicados às empresas familiares, organizados de forma estruturada para proporcionar uma compreensão clara e aprofundada sobre o tema.

2.7.1 Princípios da administração

Os princípios da administração constituem os fundamentos que orientam a prática da gestão em qualquer organização. Henri Fayol (1916) foi pioneiro ao

estabelecer os princípios clássicos, como planejamento, organização, direção e controle, que servem como base para estruturar e conduzir atividades organizacionais de forma eficiente. Além disso, conceitos modernos de administração, como eficiência e eficácia (Drucker, 1954), inovação (Schumpeter, 1934) e responsabilidade social (Carroll, 1991), complementam esses alicerces, oferecendo diretrizes para gestores enfrentarem os desafios contemporâneos e alcançarem uma gestão bem-sucedida.

2.7.2 Empresas familiares

Empresas familiares são Organizações nas quais a propriedade e a gestão estão intimamente vinculadas a uma mesma família ou grupo de famílias, criando uma dinâmica única. Essas empresas são caracterizadas pela sobreposição dos sistemas familiar e empresarial, onde valores, tradições e relações intergeracionais exercem forte influência sobre a tomada de decisões e a cultura organizacional. Henri Fayol (1916), ao introduzir os princípios clássicos de administração, como planejamento, organização, direção e controle, fornece uma base teórica aplicável à gestão dessas empresas, mesmo diante dos desafios específicos gerados pelas dinâmicas familiares.

2.7.3 Integração dos princípios da administração na empresa familiar

A integração dos princípios de administração, conforme estabelecido por Henri Fayol (1916), envolve a adaptação e aplicação de conceitos fundamentais, como planejamento estratégico, estrutura organizacional, liderança eficaz e processos de controle, no contexto singular das empresas familiares. Essa abordagem requer a harmonização entre os fundamentos administrativos e os valores, tradições e relações familiares, promovendo um equilíbrio que favoreça tanto o desempenho organizacional quanto a continuidade do negócio ao longo das gerações.

2.7.4 Harmonização entre interesses familiares e empresariais

Essa harmonização é um desafio central para as empresas familiares, pois exige a conciliação entre os interesses e objetivos da família e as demandas organizacionais.

Conforme ressaltado por Tagiuri e Davis (1996), o equilíbrio entre os sistemas familiar, de propriedade e de gestão é fundamental para minimizar conflitos e criar sinergias. O alinhamento adequado desses interesses é essencial para promover a estabilidade, facilitar a profissionalização e garantir a sustentabilidade da empresa ao longo das gerações.

2.7.5 Profissionalização na empresa familiar

A profissionalização nas empresas familiares consiste em introduzir práticas e estruturas gerenciais que promovam eficiência, transparência e foco em resultados.

Segundo Handler (1994), esse processo frequentemente exige a inclusão de profissionais externos em posições-chave de liderança, contribuindo com perspectivas imparciais e experiências diversificadas. Além disso, envolve a implementação de mecanismos formais de governança e processos estruturados para a tomada de decisão, garantindo que as escolhas estratégicas sejam fundamentadas em critérios objetivos e alinhadas às metas organizacionais, enquanto respeitam a cultura e os valores da família.

2.8 BENEFÍCIOS DA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A transparência na administração de empresas familiares proporciona uma série de benefícios essenciais para o sucesso, a sustentabilidade e a harmonia, tanto no âmbito organizacional quanto nas relações familiares. Lansberg (1999), destaca que a transparência fomenta a confiança entre os membros da família e gestores, facilita a resolução de conflitos e promove um ambiente de colaboração. Além disso, a clareza nas informações e processos contribui para uma governança mais eficaz, fortalecendo a tomada de decisões e garantindo que os interesses da

família e da empresa sejam alinhados. Esses benefícios são explorados em detalhes a seguir.

2.8.1 Construção de confiança e credibilidade

A transparência na comunicação e nas operações das empresas familiares desempenha um papel crucial na construção de confiança entre os membros da família, funcionários e partes interessadas externas. Lansberg (1999), enfatiza que a clareza e a abertura nos processos organizacionais fortalecem a credibilidade da empresa, criando um ambiente propício para relações sólidas e duradouras. Essa confiança mútua é fundamental para a coesão interna e para a manutenção de parcerias estratégicas ao longo do tempo.

2.8.2 Alinhamento de expectativas

A transparência na administração de empresas familiares contribui significativamente para alinhar todas as partes interessadas às expectativas da organização, incluindo metas, estratégias e decisões importantes. Lansberg (1999), ressalta que essa clareza reduz a ambiguidade e minimiza os conflitos decorrentes de percepções divergentes, promovendo um ambiente de cooperação e entendimento mútuo. Essa prática é essencial para fortalecer a coesão organizacional e familiar, assegurando um caminho mais harmonioso para o crescimento sustentável.

2.8.3 Facilitação da sucessão

A transparência eficaz desempenha um papel crucial na transição de liderança e no processo de sucessão em empresas familiares. Ela garante que os membros da família compreendam claramente os papéis, responsabilidades e expectativas envolvidos, criando um ambiente de preparação estruturada para que possam assumir posições estratégicas no futuro. Essa abordagem não apenas reduz incertezas, mas também fortalece a confiança e a coesão entre os envolvidos, promovendo uma sucessão mais tranquila e sustentável.

2.8.4 Incentivo à profissionalização

A transparência impulsiona a profissionalização nas empresas familiares ao fomentar a adoção de melhores práticas de gestão, aprimorar a governança corporativa e implementar procedimentos operacionais mais eficientes. Essa abordagem é essencial para fortalecer a sustentabilidade e impulsionar o crescimento da organização, criando uma base sólida para enfrentar desafios competitivos e garantir a continuidade ao longo das gerações.

2.8.5 Tomada de decisão informada

A disponibilidade de informações transparentes é essencial para uma tomada de decisão bem fundamentada, baseada em dados concretos, análises detalhadas e projeções confiáveis.

Segundo Drucker (1954), decisões eficazes dependem de informações precisas e acessíveis, que permitam aos gestores avaliar alternativas e antecipar desafios. Esse nível de transparência aprimora a qualidade das decisões estratégicas e operacionais, contribuindo para uma gestão mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

2.8.6 Engajamento dos funcionários

A transparência em relação aos objetivos organizacionais e aos progressos alcançados desempenha um papel fundamental no engajamento e na motivação dos funcionários.

Conforme Senge (1990), quando os colaboradores têm acesso a informações claras sobre a situação e as metas da empresa, eles se sentem mais envolvidos com os propósitos organizacionais, o que resulta em maior produtividade e lealdade. Além disso, funcionários bem informados estão mais propensos a contribuir positivamente, oferecendo ideias e esforços alinhados às prioridades estratégicas da organização.

2.8.7 Prevenção de conflitos

A transparência eficaz é uma ferramenta poderosa para prevenir e resolver conflitos em empresas familiares. Segundo Lansberg (1999), informações abertas e claras promovem a confiança entre os membros da organização e reduzem significativamente a possibilidade de mal-entendidos ou interpretações equivocadas. Essa abordagem cria um ambiente de comunicação direta e honesta, essencial para minimizar tensões e facilitar a resolução de divergências de maneira construtiva e colaborativa.

2.8.8 Melhor relacionamento com investidores e credores

A transparência fortalece o relacionamento com investidores e credores ao proporcionar informações claras, precisas e confiáveis sobre a saúde financeira e a direção estratégica da empresa. Essa prática aumenta a confiança e o interesse das partes interessadas, conforme apontado por Jensen e Meckling (1976), que destacam que a redução da assimetria de informações é fundamental para atrair e manter o suporte de *stakeholders* financeiros, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

2.8.9 Atração de talentos

Empresas familiares que praticam a transparência têm maior potencial para atrair talentos de alta qualidade. A transparência reflete uma cultura organizacional aberta e ética, criando um ambiente que inspira confiança e credibilidade.

Segundo Schein (1985), a clareza em relação aos valores, objetivos e funcionamento interno da organização oferece aos candidatos uma visão consistente e atrativa da empresa, aumentando seu interesse em fazer parte de um ambiente profissional sólido e alinhado a princípios éticos.

2.8.10 Adaptabilidade e resiliência

A transparência proporciona uma visão mais precisa das operações, permitindo que a empresa responda de forma ágil a mudanças e desafios do mercado, resultando em maior resiliência organizacional.

Lansberg (1999), destaca que, em empresas familiares, a transparência eficaz não só aprimora o desempenho operacional e financeiro, mas também fortalece os laços familiares ao promover confiança mútua. Além disso, fomenta uma cultura organizacional ética e sustentável, criando uma base sólida para a continuidade e o crescimento da empresa ao longo das gerações.

3 METODOLOGIA

Conforme Roesch (2009), a metodologia é a descrição de como o projeto vai ser realizado, a partir dos objetivos se define o método mais apropriado. Pode-se abordar a pesquisa pelo método quantitativo ou qualitativo.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), a metodologia deve ser indicada e a terminologia bem definida, os fatores de limitação apresentados e os resultados descritos de forma objetiva.

Neste trabalho, avalia-se também os benefícios de uma administração moderna, com base em dados e sistemas avançados, para auxiliar na gestão de empresas familiares.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa, remete a uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo, que possui como estratégia *survey*, também conhecido como enquete, conforme aborda-se a seguir.

3.1.1 Natureza quantitativa

Segundo Gil (2019), a pesquisa quantitativa admite a existência de apenas uma única realidade, onde os fatos sociais são definidos como coisas, buscando a neutralidade e a distância em relação a esses fatos.

Conforme Roesch (2009), se a finalidade de um projeto requer medir as relações entre variáveis ou avaliar o resultado de um sistema é recomendado utilizar o método de pesquisa quantitativa.

3.1.2 Nível descritivo

Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como finalidade a identificação de possíveis relações entre as variáveis. Se enquadram neste tipo: a maioria das pesquisas feitas com objetivos profissionais; aquelas que buscam definir as características de um grupo; estudo das condições de habitação de um determinado local e ainda levantamento de opiniões, atitudes e crenças da população. Algumas

pesquisas descritivas transcendem uma simples identificação de relação entre variáveis, e mesmo definidas como descritivas, servem para criar uma nova visão sobre o problema. Conforme Gil (2019), a pesquisa descritiva relata as características de certa população ou fenômeno. Pode criar relações entre variáveis e determinar a sua natureza, não tem responsabilidade de esclarecer os fenômenos que apresenta, mesmo servindo de base para tal apresentação.

3.1.3 Estratégia *survey*

Segundo Roesch (2009), quando a coleta de dados é primária, através de questionários, entrevistas ou testes, é importante destacar a fonte dos dados, ou seja, a população entrevistada e os documentos analisados, e ainda quando estes serão levantados e com quais instrumentos, que deverão ser anexados. Até o final da elaboração do projeto é fundamental que o aluno tenha elaborado e testado o instrumento de coleta. Numa pesquisa *survey*, isto é essencial, pois a coleta de dados leva mais tempo que o esperado.

4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Apresenta-se nos próximos subcapítulos o universo, e o procedimento de coleta de dados da pesquisa.

4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Conforme Marconi e Lakatos (2012), na pesquisa pode-se decidir pelo estudo de todo o universo da pesquisa, ou apenas uma amostra. Sendo assim, o universo é o conjunto de informações em que é possível escolher a amostra. As vezes não existe a possibilidade de pesquisar todos as pessoas do grupo que se deseja estudar, devido à falta de recursos ou a urgência. Assim, utiliza-se o método de amostragem, que significa chegar a um consenso sobre o total, o universo.

4.1.1 Universo da pesquisa

Segundo Gil (2019), os levantamentos englobam um universo de componentes tão grande, que é impossível examiná-los em sua totalidade, por isso, geralmente se trabalha com uma pequena parte dos elementos que fazem parte do universo.

Segundo Roesch (2009), geralmente para fazer os levantamentos são usadas grandes populações, um grupo de pessoas ou organizações que são interessantes entrevistar para o propósito do estudo, e dependendo do tamanho desta população, do tempo e do custo da pesquisa, é necessário selecionar uma parcela desta população para que seja feito o estudo.

Apresenta-se o universo de pesquisa deste trabalho, a população do município de Nova Prata, que é composta por 25.692 pessoas; e 4.084 empresas, segundo o censo demográfico de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE¹.

¹Disponível em: [IBGE | Cidades@ | Rio Grande do Sul | Nova Prata | Panorama](#). Acesso em 09 de novembro de 2024.

4.1.2 Amostra da pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2012), a amostra é uma parcela selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo.

Para Gil (2019), geralmente os levantamentos possuem um universo de elementos muito grande, por esse motivo, é trabalhado apenas com uma amostra, ou seja, uma pequena parte dos componentes do universo.

Desta forma, a amostra de pesquisa é de 2,45% do universo de pesquisa de 4.084 empresas²; ou seja, 100 empresas.

4.2 AMOSTRAGEM

Conforme Gil (2019), nos levantamentos a amostragem pode tomar várias formas, de acordo com o tipo de população, a sua extensão, as condições materiais para a produção da pesquisa, etc.

Conforme Roesch (2009), o objetivo da amostragem é criar um subconjunto que representa as principais regiões de interesse da pesquisa. Em uma amostra aleatória a suposição é que seja possível entender de forma estatística a probabilidade de que um padrão observado na amostra é repetido pela população.

4.2.1 Amostragem probabilística aleatória simples

Segundo Roesch (2009), a amostra aleatória simples é aquela que a escolha dos componentes é efetuada por meio de uma tabela de números aleatórios, de forma que cada componente da população tenha a mesma chance de participar da amostra.

²Disponível em: [IBGE | Cidades@ | Rio Grande do Sul | Nova Prata | Panorama](#). Acesso em 09 de novembro de 2024.

Aplica-se nesta pesquisa, a amostragem probabilística simples, através da técnica de pesquisa, a observação direta extensiva.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2012), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada de um universo (população). Ainda segundo Marconi e Lakatos (2012), sua característica primordial é poderem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra. Observação: apresentar figura ou quadro com os procedimentos de coleta de dados.

A seguir, a Figura 1 apresenta os procedimentos de coleta e as ações realizadas.

Figura 1 - Procedimento de coleta de dados e as ações realizadas

PROCEDIMENTOS DE COLETA	AÇÕES REALIZADAS
Definir o universo de pesquisa	O universo de pesquisa é obtido por meio de pesquisa obtida <i>site</i> IBGE, município de Nova Prata, total de 4.084 empresas familiares.
Determinar a amostra da pesquisa	Como amostra da pesquisa, determina-se Organizações Familiares na cidade de Nova Prata, 100 empresas.
Elaborar o instrumento de pesquisa	O instrumento de pesquisa é o questionário.
Aplicar o pré-teste	Aplicado de 26 a 28 de abril de 2025.
Aplicar o questionário definitivo	Aplicado em 01 a 09 de maio de 2025, para 100 empresas familiares.
Coletar o questionário	Questionário enviado através de <i>whatsApp</i> , <i>Google Forms</i> .
Tabular os dados da pesquisa	Desenvolvida a tabulação das respostas obtidas através de tabelas, figuras e interpretação, para cada uma das questões.
Apresentar os resultados	Tabulação dos resultados obtidos, validando assim a pesquisa realizada.

Fonte: elaborado pelo autora (2025).

4.3.1 Técnicas de pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2012), técnica é um conjunto de procedimentos que a ciência utiliza, é a habilidade para usar esses processos. Toda a ciência utiliza várias técnicas para alcançar seus objetivos. Toda a pesquisa precisa de um levantamento de dados e várias fontes, independente da técnica utilizada. Esse material é útil para trazer conhecimento no assunto, evitar duplicações e esforços desnecessários, além de sugerir problemas e mostrar outras fontes de busca. Essa parte da pesquisa serve para coletar informações sobre o assunto de interesse.

Segundo Gil (2019), independente de qual for o instrumento utilizado na pesquisa, é importante lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam obter os dados do ponto de vista dos pesquisados. Essas técnicas são muito úteis para conseguir informações sobre o que os pesquisados pretendem, esperam e desejam. Conforme Marconi e Lakatos (2012), a técnica de pesquisa por observação direta extensiva, é realizada através dos seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário, formulário, de medidas de atitudes e opiniões, e de técnicas mercadológicas.

Utiliza-se neste trabalho a técnica de pesquisa por observação direta extensiva, e o questionário como instrumento da pesquisa, que aborda-se a seguir.

4.3.1.1 Questionário

Conforme Marconi e Lakatos (2012), o questionário é um instrumento para coleta de dados formado de perguntas ordenadas que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador, que deve enviar o questionário ao informador por correio ou através de um portador, e depois de preenchido o pesquisado deve devolver da mesma forma. Junto com o questionário deve ser enviada uma carta explicando a natureza da pesquisa, a importância e a necessidade de conseguir respostas, a fim de despertar interesse de quem recebe. Geralmente, os questionários enviados alcançam 25% de devolução.

Ainda para Marconi e Lakatos (2012), as vantagens do questionário são: a economia de tempo e deslocamento; obtenção de grande quantidade de dados; atinge um número maior de pessoas de forma simultânea; engloba uma área geográfica maior; economia de pessoal; respostas mais rápidas e assertivas; com o

anonimato e a segurança existe maior liberdade de respostas; menos distorção por influência do pesquisador; maior tempo para responder e em melhor momento; devido a impessoalidade do instrumento a avaliação é mais uniforme. As desvantagens são as seguintes: retornam uma pequena quantidade de questionários; perguntas voltam sem respostas; não pode-se aplicar em analfabetos; falta de ajuda para dúvidas em questões; a dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade; durante a leitura de todas as questões, uma pode influenciar a resposta da outra; o atraso na devolução prejudica sua utilização; difícil controle e verificação das circunstâncias do preenchimento; nem sempre é o escolhido que responde o questionário; precisa de um universo mais similar.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), o questionário deve ser limitado em finalidade e extensão, ter de 20 a 30 questões que levam em torno de 30 minutos para serem respondidas. As questões devem ser codificadas para facilitar a tabulação de dados mais adiante. O questionário deve ter instruções e notas explicativas, além de que a aparência do material deve ser observada, para que seja fácil a manipulação e a colocação das respostas. Feito o questionário, deve ser aplicado o pré teste em uma população similar para verificar possíveis falhas.

Quanto a classificação das perguntas, podem ser: perguntas abertas, onde o informante responde livremente utilizando linguagem própria e suas opiniões; perguntas fechadas, que possuem alternativas fixas onde é escolhido sim ou não; e perguntas de múltipla escolha que são fechadas, e apresentam várias respostas possíveis.

5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Apresenta-se neste capítulo todo o detalhamento necessário, para a aplicação do instrumento de pesquisa; bem como, a sua distribuição e a coleta de dados para a sua realização, que neste trabalho é o questionário.

5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Dielen Fátima Minozzo, na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul - Campus Universitário de Nova Prata.

O estudo remete ao tema de pesquisa, a importância da administração na empresa familiar.

Esse trabalho tem como propósito avaliar a importância dos avanços da administração moderna; e como podem influenciar positivamente o crescimento e perenidade de empresas familiares, desafios da gestão familiar e a questão da sucessão em empresas familiares.

Todos os resultados obtidos, são analisados exclusivamente para esse estudo de forma confidencial.

É muito importante de que o questionário seja respondido, de acordo com o enunciado de cada pergunta, para que assim a pesquisa possua um resultado satisfatório.

Não é necessário identificar- se.

Agradeço sua gentileza e contribuição.

Dielen Fátima Minozzo

QUESTIONÁRIO

1- Qual é o cargo do respondente?

(...) Proprietário

(...) Gerente

(...) Supervisor

(...) Outro. Citar: _____

2- Qual é o principal ramo de atividade da empresa?

(...) Indústria

(...) Comércio

(...) Prestação de Serviços

(...) Outro. Citar: _____

3- Qual é o tempo de atuação da empresa no mercado?

(...) Até 5 anos

(...) Mais de 5 à 10 anos

(...) Mais de 10 à 15 anos

(...) Mais de 15 à 20 anos

(...) Mais de 20 à 25 anos

(...) Mais de 25 anos

4- Qual é a forma de constituição de pessoa jurídica?

(...) Empresário Individual (EI)

(...) Microempreendedor Individual (MEI)

(...) Microempresa (ME)

(...) Empresa de Pequeno Porte (EPP)

(...) Sociedade Empresária Limitada (LTDA)

(...) Sociedade Anônima (S/A)

(...) Outro: Citar: _____

5- Qual é o enquadramento tributário?

(...) Simples Nacional

(...) Lucro Presumido

(...) Lucro Real

(...) Outro: Citar: _____

6- Qual é o número de funcionários?

(...) Até 10 funcionários

(...) Mais de 10 à 20 funcionários

(...) Mais de 20 à 30 funcionários

(...) Mais de 30 à 40 funcionários

(...) Mais de 40 à 50 funcionários

(...) Mais de 50 funcionários

7- Quantas empresas familiares você conhece/frequenta no município de Nova Prata?

(...) De 1 à 2

(...) De 3 à 4

(...) De 5 à 6

(...) Mais do que 6 empresas familiares

(...) Nenhuma

8- Na sua percepção a quantidade de empresas familiares vêm crescendo na sua Região?

(...) Sim

(...) Não

(...) Não sei responder

9- Qual é o principal benefício, na sua opinião, de ser cliente/consumidor de uma empresa familiar?

- (...) Bom atendimento
- (...) Praticidade na resolução dos problemas
- (...) Facilidade de contato com o proprietário
- (...) Obtenção de melhores preços
- (...) Nenhum

10- Qual é o principal desafio/dificuldade na gestão de empresas familiares?

- (...) Manter-se no seu mercado de atuação
- (...) Conflito entre os familiares
- (...) Qualificação profissional dos gestores
- (...) Concorrência com as demais empresas existentes
- (...) Outro: Citar: _____

11- Referente ao fato da sucessão em empresas familiares você considera?

- (...) Muito problemático
- (...) Problemático
- (...) Pouco problemático
- (...) Não apresenta problemas

12- Sendo as empresas familiares uma parte significativa do contexto econômico de Nova Prata; e em todo o Brasil, como você considera a existência de empresas familiares?

- (...) Muito importante
- (...) Importante
- (...) Pouco importante
- (...) Nada importante

13- Você julga que as empresas familiares, desempenham um papel vital no desenvolvimento econômico e na criação de empregos?

(...) Sim

(...) Não

(...) Não sei responder

14- Referente às funções administrativas, qual você considera ser mais importante para a gestão das empresas familiares; bem como na sua continuidade bem-sucedida ao longo do tempo?

(...) Planejamento

(...) Organização

(...) Direção

(...) Controle

15- No seu entendimento as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar?

(...) Sim

(...) Não

(...) Não sei responder

16- Você considera que os valores, como tradições e cultura da família, influenciam a interpretação e aplicação dos princípios da administração dentro da empresa familiar?

(...) Muito

(...) Razoavelmente

(...) Pouco

(...) Indiferente

17- Em sua percepção na gestão de empresas, você considera que existem dificuldades em que as empresas familiares enfrentam; ao tentar implementar, os princípios de administração, incluindo questões de sucessão, conflitos familiares e dualidade de papéis?

(...) Sim

(...) Não

(...) Não sei responder

18- No seu entendimento, nas empresas familiares, a transparência eficaz aprimora quais fatores? (Assinalar as 3 principais alternativas)

(...) Desempenho operacional

(...) Desempenho financeiro

(...) Recursos humanos

(...) Laços familiares

(...) Promove a confiança mútua

(...) Fomentar a cultura organizacional ética e sustentável

(...) Continuidade e crescimento da empresa ao longo das gerações

(...) Outro: Citar: _____

19- Como os componentes da sua família participam na administração/gestão das empresas familiares?

(...) Sempre

(...) Quase sempre

(...) Às vezes

(...) Nunca

20- Apresentar a sua opinião, quais são as suas críticas e/ou sugestões sobre a importância da administração nas empresas familiares?

5.1.1 Pré-teste

Conforme Roesch (2009), todos os autores indicam a realização do pré-teste antes de aplicar o questionário definitivo, com isso o pesquisador pode verificar se as questões são entendíveis, se a ordem das questões está correta e se os resultados fazem sentido.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), depois de pronto, é necessário que o questionário seja testado antes de ser utilizado definitivamente, onde aplica-se alguns modelos em uma pequena parte da população escolhida, esta, não pode fazer parte do alvo de estudo. Assim, é possível verificar possíveis falhas, inconsistências, dificuldades de linguagem, entre outros. Após feita a verificação do pré-teste, as perguntas podem ser alteradas.

O pré-teste da pesquisa realizou-se para 5 empresas, pois conforme Marconi e Lakatos (2012), deve ser efetuado para 5% ou 10% da amostra, identificou que não há necessidade de alteração do questionário.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se neste capítulo os dados primários, secundários, bem como os resultados da pesquisa.

6.1 DADOS PRIMÁRIOS

Segundo Gil (2009), os dados primários fundamenta-se em documentos elaborados com finalidade diversas.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os dados primários; ou seja, a pesquisa documental é restrita a documentos, que podem ser recolhidos no momento em que o fato acontece.

Utiliza-se na presente pesquisa como dados primários, o questionário formulado e aplicado pela autora, assim como os resultados obtidos e apresentados na sequência do trabalho.

6.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Conforme Gil (2009), os dados secundários fundamentam-se em matérias já publicadas, como livros, revistas, jornais, entre outros materiais impressos.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), as fontes secundárias, abrangem toda a bibliografia disponível já publicada sobre o assunto de estudo, que podem ser livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros. A finalidade é que o pesquisador tenha contato com tudo que já foi publicado sobre o assunto em questão.

Utiliza-se nesta pesquisa como dados secundários, os livros que tratam do assunto, as fontes encontradas na *internet*, e *dados* coletados na pesquisa.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada pelo *Google Forms* pelo *link* <https://forms.gle/GjfeTFtF2gHh7NGd9>

Apresenta-se a seguir, os resultados da pesquisa efetuada com uma amostra de 100 pessoas, em que obteve-se o retorno de 43 respondentes, o que equivale a

43% da amostra da pesquisa; sendo que, para responderem a pesquisa as pessoas tinham que ter relacionamento ou vínculo com empresas familiares.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os questionários geralmente alcançam 25% de retorno; sendo assim, a pesquisa realizada foi validada.

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa, apresentados sob a forma de tabela, figuras e interpretação para cada uma das questões.

Tabela 1 - Cargo do Respondente

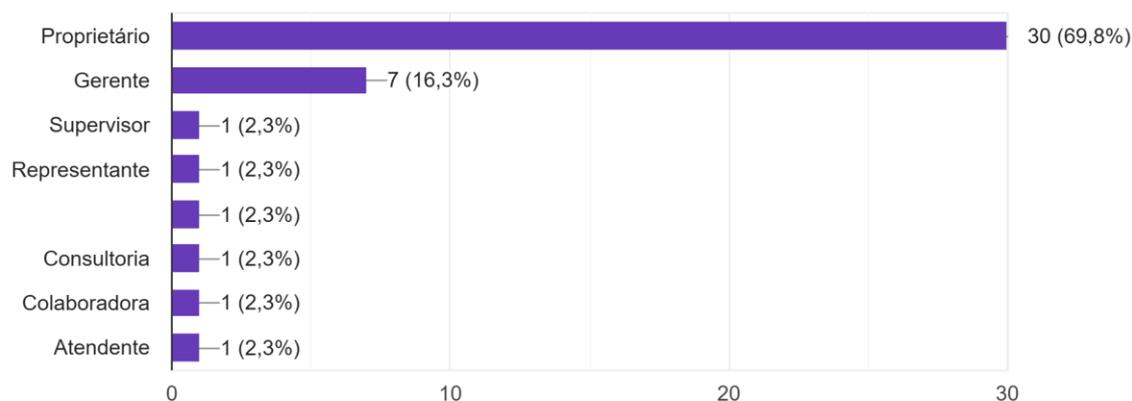
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Proprietário	30	69,8%
Gerente	7	16,3%
Supervisor	1	2,3%
Representante	1	2,3%
Consultoria	1	2,3%
Colaboradora	1	2,3%
Atendente	1	2,3%
Outro	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 2 – Cargo do Respondente

Qual é o cargo do respondente?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Observa-se que a maioria dos participantes é proprietário das empresas, correspondendo a 69,8% (30 respondentes) do total. Já o percentual restante, refere-se aos cargos de gerente, correspondendo a 16,3% (7 respondentes), supervisor 2,3% (1 respondente), representante 2,3% (1 respondente), consultor 2,3% (1 respondente), colaborador 2,3% (1 respondente), atendente 2,3 (1 respondente) e outro, correspondendo a 2,3% (1 respondente).

Tabela 2 – Principal ramo de atividade da empresa

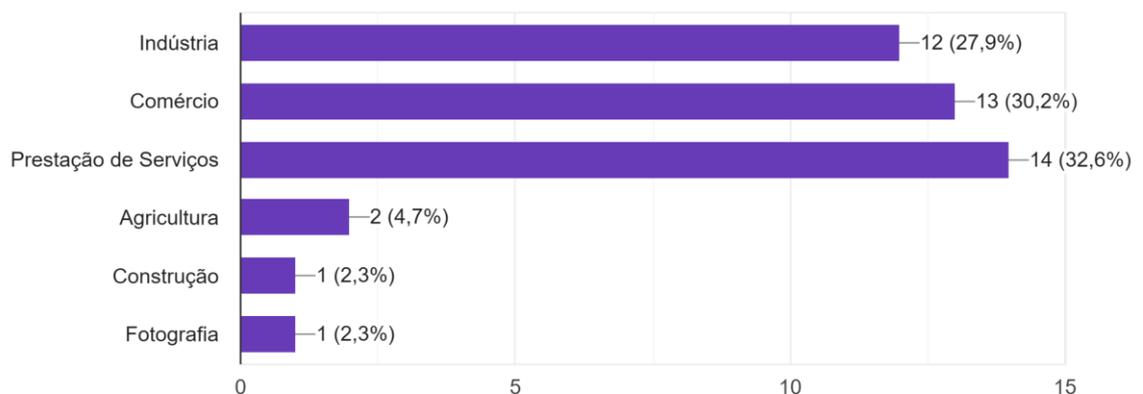
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Indústria	12	27,9%
Comércio	13	30,2%
Prestação de serviço	14	32,6%
Agricultura	2	4,7%
Construção	1	2,3%
Fotografia	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 3 – Principal ramo de atividade da empresa

Qual é o principal ramo de atividade da empresa?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: A análise indica que o principal ramo de atividade das empresas avaliadas na pesquisa é prestação de serviços representando 32,6% do total (14 empresas). Na sequência observa-se relevante participação de comércio, contando com 30,2% (13 empresas) e indústria 27,9% (12 empresas). O restante é contemplado por empresas do ramo de agricultura com 4,7% (2 empresas), construção com 2,3% (1 empresa) e por fim fotografia com 2,3% (1 empresa).

Tabela 3 – Tempo de atuação da empresa no mercado

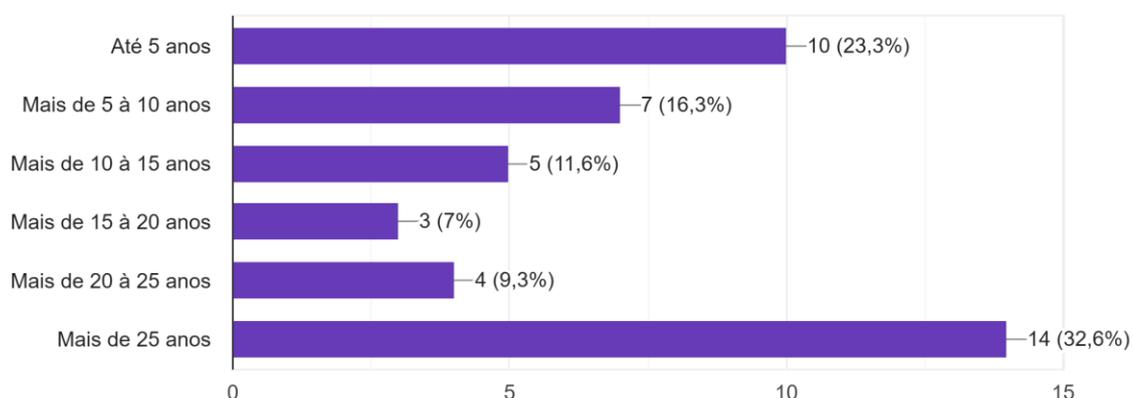
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Até 5 anos	10	23,3%
Mais de 5 a 10 anos	7	16,3%
Mais de 10 a 15 anos	5	11,6%
Mais de 15 a 20 anos	3	7%
Mais de 20 a 25 anos	4	9,3%
Mais de 25 anos	14	32,6%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 4 – Tempo de atuação da empresa no mercado

Qual é o tempo de atuação da empresa no mercado?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Observa-se que 32,6% (14 empresas) avaliadas na pesquisa possuem acima de 25 anos de tempo de atuação, demonstrando consolidação no mercado. Dentre as empresas que apresentam o tempo de existência de 20 a 25 anos, a pesquisa constata apenas 9,3% (4 empresas). De 15 a 20 anos 7% (3 empresas), de 10 a 15 anos 11,6% (5 empresas), de 5 a 10 anos 16,3% e por fim, analisa-se um indicativo de novas empresas familiares surgindo no mercado nos últimos anos, com um total de 23,3% (10 empresas) com menos de 5 anos de atuação.

Tabela 4 – Forma de constituição de pessoa jurídica

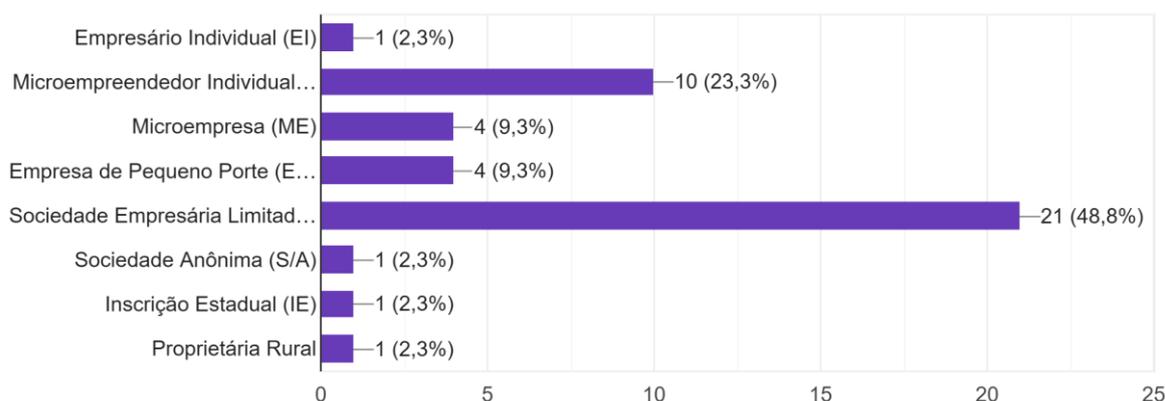
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Empresário Individual (EI)	1	2,3%
Microempreendedor Individual (MEI)	10	23,3%
Microempresa (ME)	4	9,3%
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	4	9,3%
Sociedade Empresária Limitada (LTDA)	21	48,8%
Sociedade Anônima (S/A)	1	2,3%
Inscrição Estadual (IE)	1	2,3%
Propriedade Rural	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 5 – Forma de constituição de pessoa jurídica

Qual é a forma de constituição de pessoa jurídica?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Os dados apresentados demonstram que grande parte das empresas familiares entrevistadas tem como forma de constituição jurídica Sociedade Empresarial Limitada (LTDA) representando 48,8% (21 empresas) do total. As empresas que optam pela forma de constituição jurídica Microempreendedor Individual (MEI), aparecem em segundo lugar na pesquisa com 23,3% (10 empresas), seguido pela Microempresa (ME) com 9,3% (4 empresas) e

com o mesmo dado, Empresa de Pequeno Porte (EPP). As demais categorias Empresário Individual (EI), Sociedade Anônima (S/A), Inscrição Estadual (IE) e Propriedade Rural, apresentam-se em menor frequência, com 2,3% (1 empresas) cada uma delas.

Tabela 5 – Enquadramento tributário

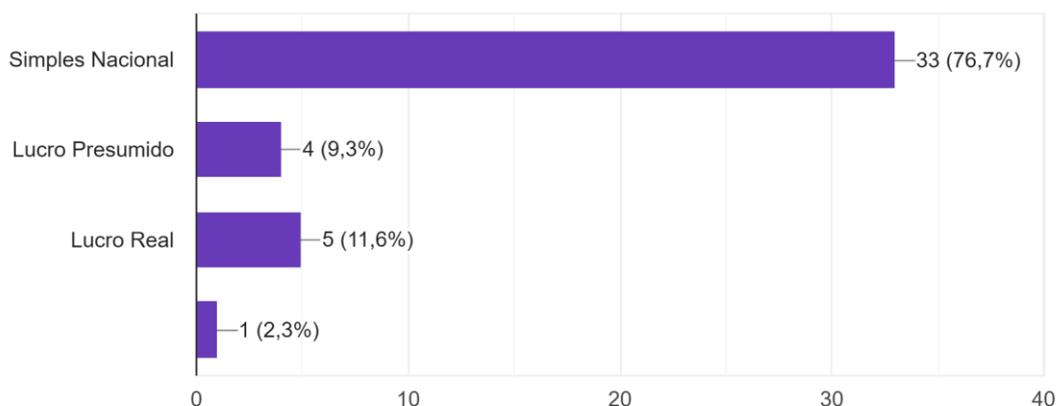
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Simple Nacional	33	76,7%
Lucro Presumido	4	9,3%
Lucro Real	5	11,6%
Outros	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 6 – Enquadramento tributário

Qual é o enquadramento tributário?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: A tabela 5 e a figura 6 evidenciam um dado bastante expressivo: 76,7% (33 empresas) das empresas entrevistadas tem como enquadramento tributário o Simple Nacional, enquanto 11,6% (5 empresas) se enquadram no Lucro Real, e 9,3% (4 empresas) declaram seu enquadramento como Lucro Presumido. A pesquisa mostra que uma empresa, representando 2,3%, declarou-se como “outro”.

Tabela 6 – Número de funcionários

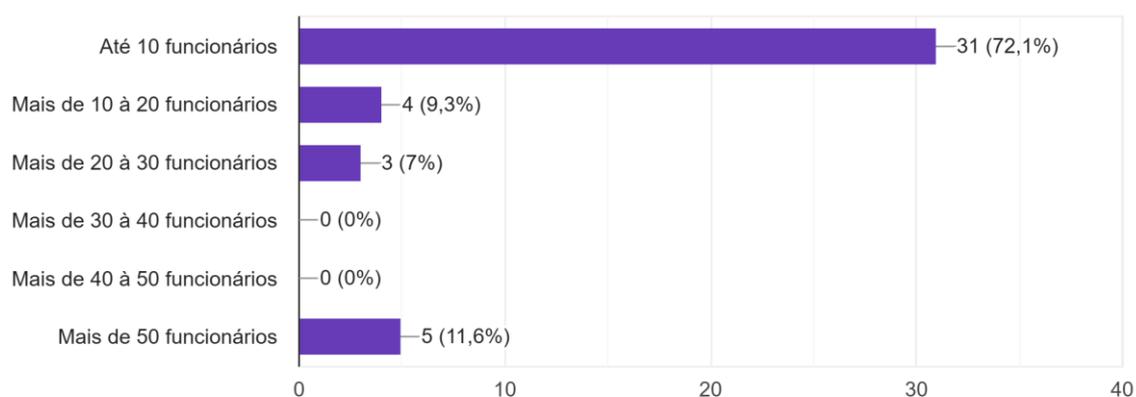
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Até 10 funcionários	31	72,1%
Mais de 10 a 20 funcionários	4	9,3%
Mais de 20 a 30 funcionários	3	7%
Mais de 30 a 40 funcionários	0	0%
Mais de 40 a 50 funcionários	0	0%
Mais de 50 funcionários	5	11,6
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 7 – Número de funcionários

Qual é o número de funcionários?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: A maioria das empresas entrevistadas é de pequeno porte, com até 10 funcionários, representando 72,1% da amostra (31 empresas). Um percentual menor, 9,3% (4 empresas), possui entre 10 e 20 colaboradores, enquanto 7% (3 empresas) contam com 20 a 30 funcionários. Já as empresas de maior porte, com mais de 50 funcionários, correspondem a 11,6% do total (5 empresas).

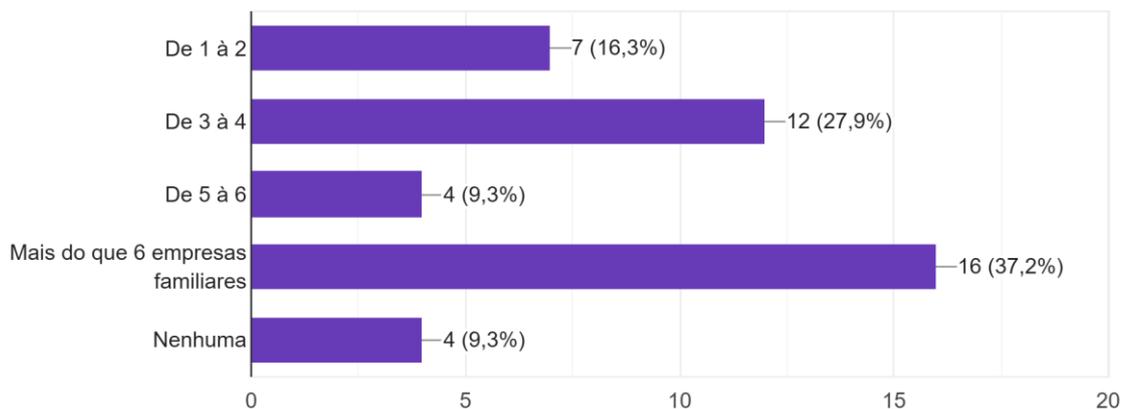
Tabela 7 – Quantidade de empresas familiares conhecidas/frequentadas pelos entrevistados em Nova Prata

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
De 1 a 2	7	16,3%
De 3 a 4	12	27,9%
De 5 a 6	4	9,3%
Mais do que 6 empresas familiares	16	37,2%
Nenhuma	4	9,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 8 – Quantidade de empresas familiares conhecidas/frequentadas pelos entrevistados em Nova Prata

Quantas empresas familiares você conhece/frequenta no município de Nova Prata?
43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: A análise dos dados indica que 37,2% dos respondentes (16 indivíduos) afirmaram conhecer ou frequentar mais de seis empresas familiares localizadas no município de Nova Prata. Um percentual menor, correspondente a 9,3% (4 indivíduos), declarou conhecer ou frequentar entre cinco e seis empresas. Já 27,9% (12 indivíduos) possuem contato com três a quatro empresas familiares, enquanto 16,3% (7 indivíduos) relataram conhecer ou frequentar de uma a duas

empresas. Por fim, 9,3% (4 indivíduos) informaram não ter contato com nenhuma empresa familiar na região.

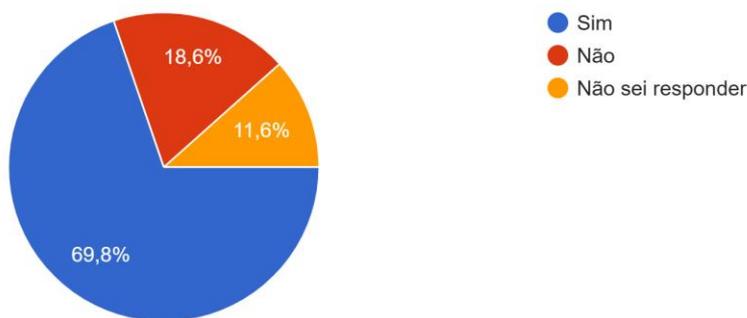
Tabela 8 – Percepção do entrevistado sobre o crescimento de empresas familiares na região

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	30	69,8%
Não	8	18,6%
Não sei responder	5	11,6%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 9 – Percepção do entrevistado sobre o crescimento de empresas familiares na região

Na sua percepção a quantidade de empresas familiares vêm crescendo na sua Região?
43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Os dados obtidos revelam que a maioria dos participantes da pesquisa (69,8%, equivalente a 30 indivíduos) percebe um crescimento das empresas familiares na região. Em contrapartida, 18,6% dos respondentes (8 indivíduos) afirmam não perceber tal crescimento. Já 11,6% (5 indivíduos) declararam não saber ou não se sentiram aptos a responder à questão.

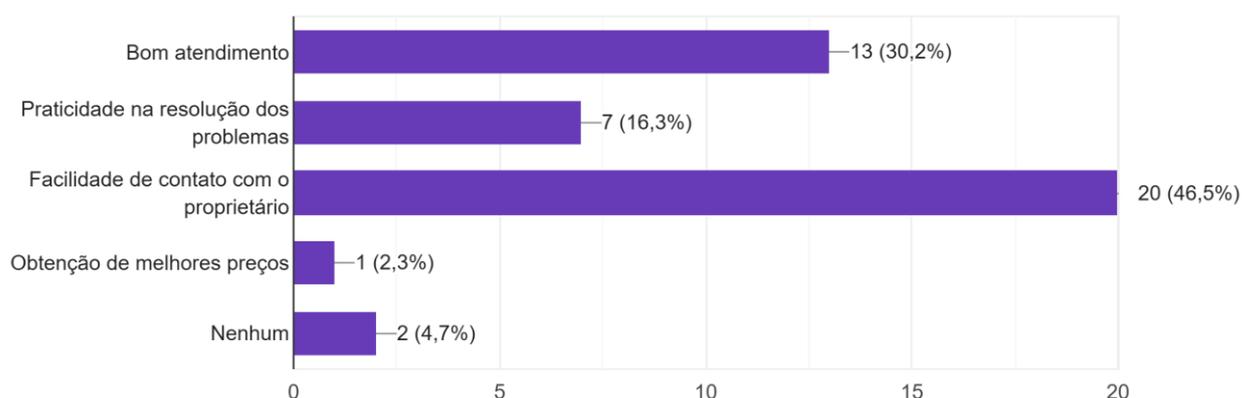
Tabela 9 – Principal benefício de ser um cliente/consumidor de uma empresa familiar

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Bom atendimento	13	30,2%
Praticidade na resolução dos problemas	7	16,3%
Facilidade de contato com proprietário	20	46,5%
Obtenção de melhores preços	1	2,3%
Nenhum	2	4,7%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 10- Principal benefício de ser um cliente/consumidor de uma empresa familiar

Qual é o principal benefício, na sua opinião, de ser cliente/consumidor de uma empresa familiar?
43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: De acordo com os dados da pesquisa, os principais fatores apontados pelos respondentes como benefícios de ser cliente de uma empresa familiar incluem, predominantemente, a facilidade de contato com o proprietário, mencionada por 46,5% dos participantes (20 indivíduos). Em seguida, 30,2% (13 indivíduos) destacam a qualidade do atendimento como um diferencial positivo. A praticidade na resolução de problemas também é considerada relevante por 16,3% dos respondentes (7 indivíduos). Além disso, 2,3% (1 indivíduo) associam o consumo em empresas familiares à obtenção de melhores preços. Por outro lado, 4,7% dos entrevistados (2 indivíduos) afirmam não perceber qualquer benefício nesse tipo de relação de consumo.

Tabela 10 – Principal desafio/dificuldade na gestão de empresas familiares

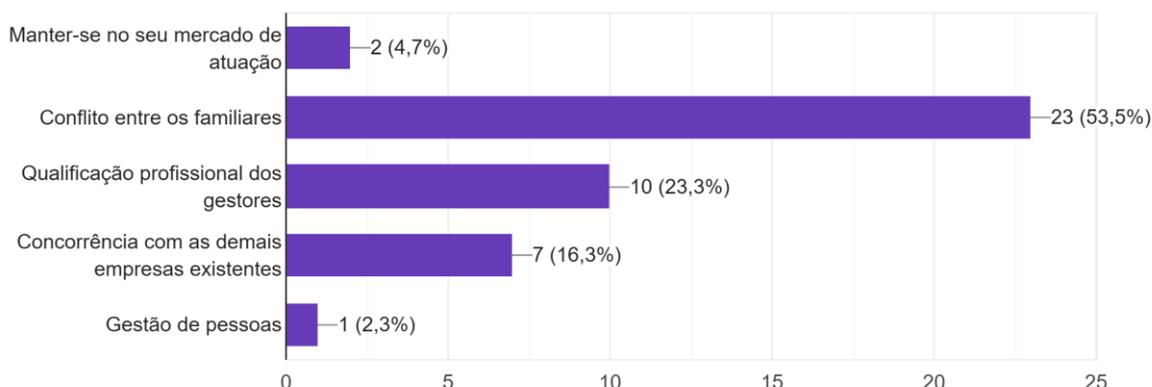
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Manter-se no mercado de atuação	2	4,7%
Conflito entre os familiares	23	53,5%
Qualificação profissional dos gestores	10	23,3%
Concorrência com as demais empresas existentes	7	16,3%
Gestão de pessoas	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 11 – Principal desafio/dificuldade na gestão de empresas familiares

Qual é o principal desafio/dificuldade na gestão de empresas familiares?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Conforme os dados apresentados na Tabela 10 e na Figura 11, o principal desafio enfrentado na gestão de empresas familiares, segundo a percepção dos respondentes, é o conflito entre os membros da família, apontado por 53,5% dos participantes (23 indivíduos). Em segundo lugar, 23,3% (10 indivíduos) indicam a falta de qualificação profissional dos gestores como a principal dificuldade. A concorrência com outras empresas da região foi mencionada por 16,3% dos respondentes (7 indivíduos), enquanto 4,7% (2 indivíduos) consideram que a maior dificuldade está em manter-se no mercado de atuação. Por fim, 2,3% (1 indivíduo) identificam a gestão de pessoas como o principal desafio enfrentado.

Tabela 11 – Referente ao fato da sucessão em empresas familiares

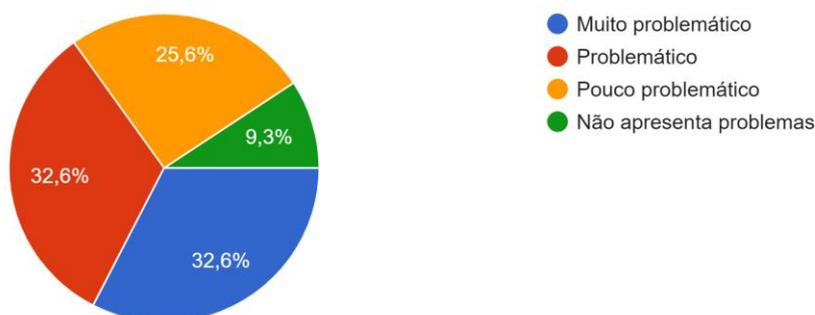
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Muito problemático	14	32,6%
Problemático	14	32,6%
Pouco problemático	11	25,6%
Não apresenta problemas	4	9,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 12 – Referente ao fato da sucessão em empresas familiares.

Referente ao fato da sucessão em empresas familiares você considera?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: No que se refere ao processo de sucessão em empresas familiares, os dados indicam que 32,6% dos entrevistados (14 indivíduos) o consideram um aspecto muito problemático, enquanto outros 32,6% (14 indivíduos) o classificam como problemático. Já 25,6% dos respondentes (11 indivíduos) percebem a sucessão como pouco problemática, e apenas 9,3% (4 indivíduos) acreditam que esse processo não apresenta problemas.

Tabela 12 – Sendo as empresas familiares uma parte significativa do contexto econômico de Nova Prata; e em todo o Brasil, como você considera a existência de empresas familiares?

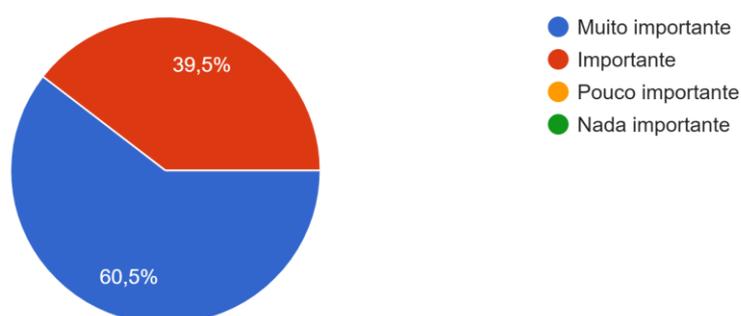
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Muito importante	26	60,5%
Importante	17	39,5%
Pouco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 13 – Sendo as empresas familiares uma parte significativa do contexto econômico de Nova Prata; e em todo o Brasil, como você considera a existência de empresas familiares?

Sendo as empresas familiares uma parte significativa do contexto econômico de Nova Prata; e em todo o Brasil, como você considera a existência de empresas familiares?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Considerando que as empresas familiares representam uma parcela significativa do contexto econômico de Nova Prata e do Brasil como um todo, os dados da pesquisa revelam que a maioria dos respondentes (60,5%, ou 26 indivíduos) considera a existência dessas empresas muito importante. Os demais 39,5% (17 indivíduos) também reconhecem sua relevância, classificando-a como importante. Esses resultados reforçam a percepção positiva e o reconhecimento do papel fundamental das empresas familiares na dinâmica econômica local e nacional.

Tabela 13 – Sobre o desempenho das empresas familiares como papel vital no desenvolvimento econômico e na criação de empregos

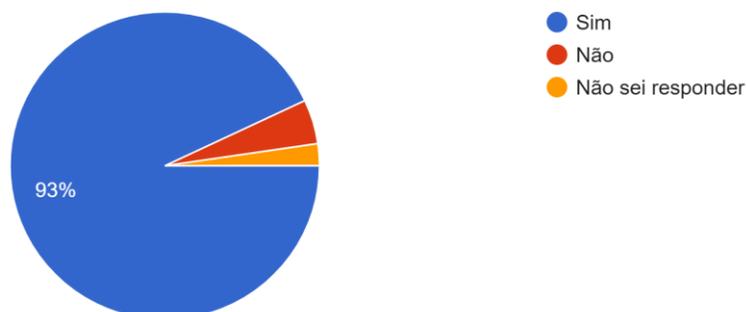
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	40	93%
Não	2	4,7%
Não sei responder	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 14 – Sobre o desempenho das empresas familiares como papel vital no desenvolvimento econômico e na criação de empregos

Você julga que as empresas familiares, desempenham um papel vital no desenvolvimento econômico e na criação de empregos?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Os dados da pesquisa indicam que a ampla maioria dos respondentes (93%, ou 40 indivíduos) reconhece que as empresas familiares desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico e na geração de empregos. Em contrapartida, 4,7% (2 indivíduos) discordam dessa afirmativa, enquanto 2,3% (1 indivíduo) declarou não saber responder à questão.

Tabela 14 – Referente às funções administrativas, o que é considerado ser mais importante para a gestão das empresas familiares; bem como na sua continuidade bem-sucedida ao longo do tempo

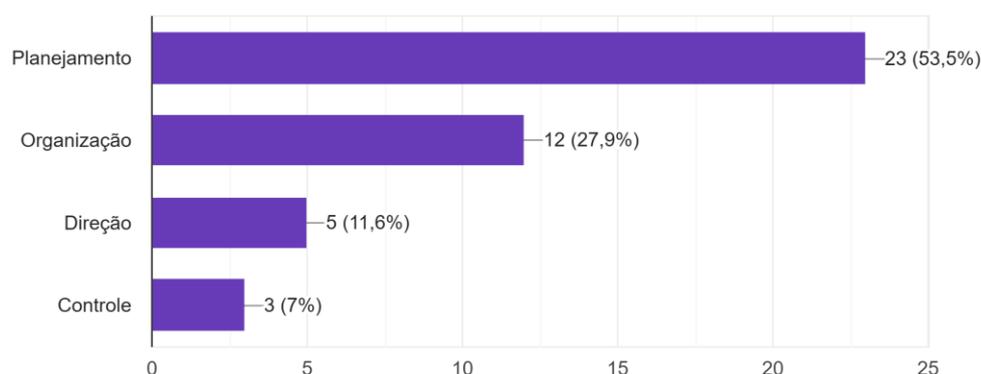
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Planejamento	23	53,5%
Organização	12	27,9%
Direção	5	11,6%
Controle	3	7%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 15 – Referente às funções administrativas, o que é considerado ser mais importante para a gestão das empresas familiares; bem como na sua continuidade bem-sucedida ao longo do tempo

Referente às funções administrativas, qual você considera ser mais importante para a gestão das empresas familiares; bem como na sua continuidade bem-sucedida ao longo do tempo?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: No que se refere às funções administrativas consideradas mais relevantes para a gestão e a continuidade bem-sucedida das empresas familiares ao longo do tempo, a maioria dos respondentes (53,5%, ou 23 indivíduos) destaca o planejamento como o aspecto mais importante. Em seguida, 27,9% (12 indivíduos) apontam a organização como elemento essencial. Já 11,6% (5 indivíduos) atribuem maior importância à direção, enquanto 7% (3 indivíduos) consideram o controle como a função administrativa mais significativa nesse contexto.

Tabela 15 – Sobre as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, se afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar

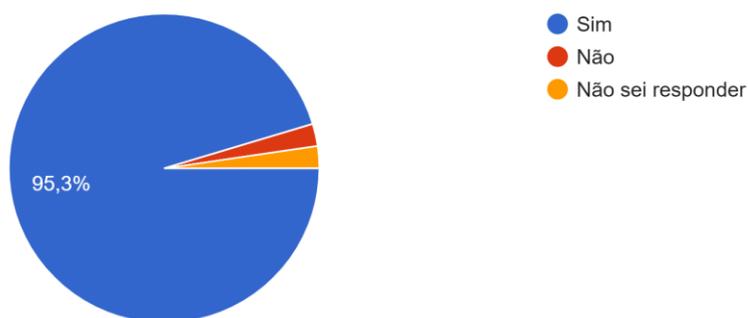
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	41	95,3%
Não	1	2,3%
Não sei responder	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 16 – Sobre as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, se afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar

No seu entendimento as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, afetam o desempenho e a gestão eficaz de uma empresa familiar?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Os dados da pesquisa revelam que a grande maioria dos respondentes (95,3%, ou 41 indivíduos) acredita que as funções administrativas — planejamento, organização, direção e controle — influenciam diretamente o desempenho e a gestão eficaz das empresas familiares. Em contraste, 2,3% (1 indivíduo) discordam dessa afirmação, enquanto outros 2,3% (1 indivíduo) declararam não saber responder à questão.

Tabela 16 - Sobre valores, como tradições e cultura da família, influenciam a interpretação e aplicação dos princípios da administração dentro da empresa familiar

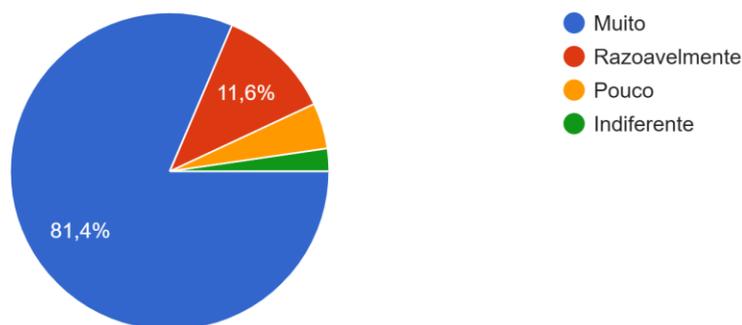
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Muito	35	81,4%
Razoavelmente	5	11,6%
Pouco	2	4,7%
Indiferente	1	2,3%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 17 - Sobre valores, como tradições e cultura da família, influenciam a interpretação e aplicação dos princípios da administração dentro da empresa familiar

Você considera que os valores, como tradições e cultura da família, influenciam a interpretação e aplicação dos princípios da administração dentro da empresa familiar?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Os resultados da pesquisa indicam que a maioria expressiva dos respondentes (81,4%, ou 35 indivíduos) acredita fortemente que valores familiares, como tradições e cultura, exercem influência significativa sobre a interpretação e a aplicação dos princípios da administração nas empresas familiares. Além disso, 11,6% (5 indivíduos) consideram que essa influência ocorre de forma moderada, enquanto 4,7% (2 indivíduos) acreditam que a influência é pequena. Apenas 2,3% (1 indivíduo) consideram esses fatores indiferentes no contexto da gestão empresarial.

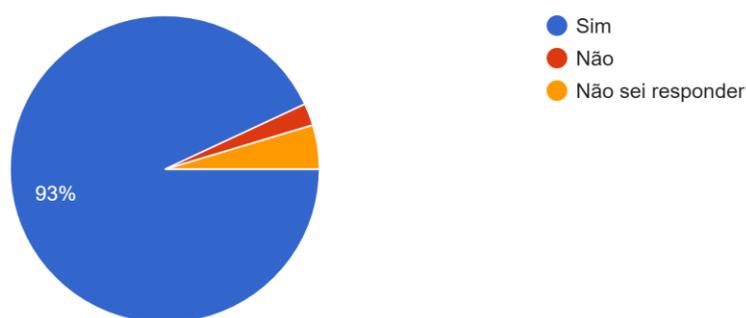
Tabela 17 – Na percepção do entrevistado, na gestão de empresas, considera que existem dificuldades que as empresas familiares enfrentam; ao tentar implementar, os princípios de administração, incluindo questões de sucessão, conflitos familiares e dualidade de papéis

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	40	93%
Não	1	2,3%
Não sei responder	2	4,7%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 18 – Na percepção do entrevistado, na gestão de empresas, considera que existem dificuldades que as empresas familiares enfrentam; ao tentar implementar, os princípios de administração, incluindo questões de sucessão, conflitos familiares e dualidade de papéis

Em sua percepção na gestão de empresas, você considera que existem dificuldades em que as empresas familiares enfrentam; ao tentar implement...ssão, conflitos familiares e dualidade de papéis?
43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: De acordo com os dados da pesquisa, 93% dos respondentes (40 indivíduos) reconhecem que as empresas familiares enfrentam dificuldades na aplicação dos princípios da administração, especialmente no que se refere a aspectos como sucessão, conflitos familiares e a dualidade de papéis entre família e empresa. Em contrapartida, 2,3% (1 indivíduo) não identificam tais dificuldades, enquanto 4,7% (2 indivíduos) declararam não saber responder à questão.

Tabela 18 - No entendimento do entrevistado, que fatores a transparência eficaz aprimora nas empresas familiares

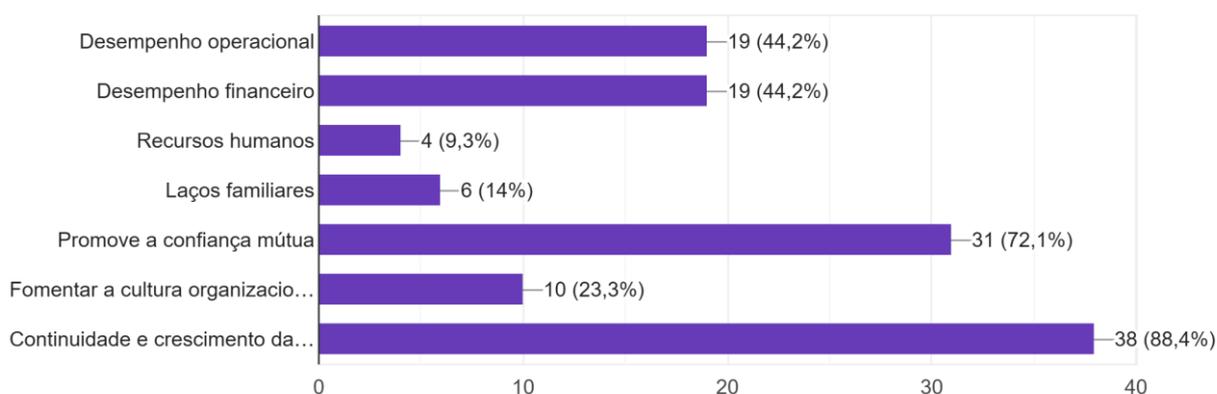
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Desempenho operacional	19	14,9%
Desempenho financeiro	19	14,9%
Recursos humanos	4	3,2%
Laços familiares	6	4,7%
Promove a confiança mútua	31	24,4%
Fomentar a cultura organizacional ética e sustentável	10	7,9%
Continuidade e crescimento da empresa ao longo das gerações	38	30,0%
Total	127	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 19 - No entendimento do entrevistado, que fatores a transparência eficaz aprimora nas empresas familiares

No seu entendimento, nas empresas familiares, a transparência eficaz aprimora quais fatores?
(Assinalar as 3 principais alternativas)

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Segundo a percepção dos entrevistados, a transparência eficaz nas empresas familiares contribui para a melhoria de diversos aspectos organizacionais. Entre os respondentes, 14,9% (19 indivíduos) acreditam que ela aprimora o desempenho operacional, e o mesmo percentual (14,9%) aponta benefícios para o

desempenho financeiro. Além disso, 3,2% (4 indivíduos) destacam impactos positivos na área de recursos humanos, enquanto 4,7% (6 indivíduos) enfatizam o fortalecimento dos laços familiares. Um número expressivo de participantes (24,4%, ou 31 indivíduos) considera que a transparência promove a confiança mútua. Outros 7,9% (10 indivíduos) associam a transparência ao fomento de uma cultura organizacional ética e sustentável, e 30,0% (38 indivíduos) veem nela um fator determinante para a continuidade e o crescimento da empresa ao longo das gerações. A questão solicitou 3 opções de respostas.

Tabela 19 - Como os componentes da família do entrevistado participam na administração/gestão das empresas familiares

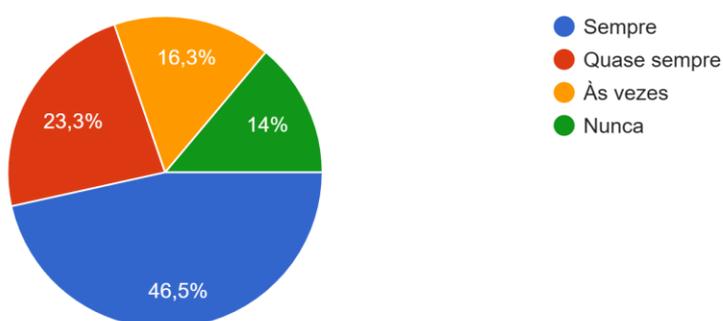
ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sempre	20	46,5%
Quase sempre	10	23,3%
As vezes	7	16,3%
Nunca	6	14%
Total	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 20 - Como os componentes da família do entrevistado participam na administração/gestão das empresas familiares

Como os componentes da sua família participam na administração/gestão das empresas familiares?

43 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Interpretação: Em relação ao nível de envolvimento dos entrevistados na administração ou gestão das empresas familiares, os dados revelam que 46,5% (20 indivíduos) afirmam participar de forma constante. Outros 23,3% (10 indivíduos) relatam que quase sempre estão envolvidos, enquanto 16,3% (7 indivíduos) indicam participar eventualmente. Por fim, 14% (6 indivíduos) declararam não participar das atividades administrativas ou de gestão da empresa familiar.

Figura 21 - Opinião dos entrevistados sobre quais são as suas críticas e/ou sugestões sobre a importância da administração nas empresas familiares

RESPOSTAS
Acredito que o fator primordial em empresas familiares é ter um bom relacionamento entre os envolvidos e buscar sempre trabalhar em prol ao sucesso das atividades da empresa como um todo.
Precisamos passar a eles conhecimento para que engajem mais ainda e flua o negócio, confiança, responsabilidade pois a teoria ensina mas a prática é que vai forjar um bom negócio!
Ao meu ver o fator mais importante para uma empresa familiar progredir e seguir firme no mercado é a junção da experiência de mercado dos mais velhos junto com a tecnologia e a força de vontade dos mais novos. Lembrando sempre de seguir com um bom acompanhamento contábil e sempre mantendo a transparência entre os membros.
Empresa familiar tem o lado positivo de que a família costuma não medir esforços para fazer com que a empresa funcione e vá pra frente, visto que há um nome a ser zelado. Por outro lado, com o passar do tempo e a vinda das novas gerações, dificuldades grandes aparecem, por vezes insustentáveis.
Na minha opinião empresa familiares hoje está muito complicado pois existe muita divergência sobre as opiniões.
Vejo que as empresas familiares possui grande dificuldades em separar as finanças de pessoas físicas com as movimentações jurídicas. É de suma importância definir as ordens de participações das mesmas, para não envolver os fluxos de caixa existentes. Quando falamos em trabalho familiar identificamos que as demarcações de funções são primordiais para uma boa relação entre as partes. Mas quando estas estão definidas e alinhadas entre elas, as mesmas tem grande poder de crescimento constante.
Planejar a sucessão Profissionalização da empresa Planejamento constante.
A administração vem para somar e fazer a empresa crescer. Desta forma, não necessariamente a administração deve ser única e exclusiva de um membro da família. Ela pode ser feita por terceiros.

Administração familiar nas empresas, embora seja muitas vezes sinônimo de problema, tendo em vista a quebra de empresas com o passar das gerações, pode ser levada como uma bênção se os princípios administrativos forem cuidadosamente implementados e se houver a separação do aspecto social, administrativo e, sobretudo, familiar.

O diálogo precisa acontecer sempre, alinhar as expectativas e fazer juntos para somar.

Participo de uma empresa familiar que envolve tios e primos. Creio que é muito difícil manter a harmonia e o alinhamento de pensamentos quando a situação envolve diversas pessoas que pensam de maneiras distintas. A melhor opção para a sequência da empresa, seria a separação do grupo.

Acredito que hoje, o principal desafio é garantir a sucessão familiar dentro das empresas. Neste contexto, creio que seja importante, desde cedo, inserir as futuras gerações dentro do negócio, iniciando por tarefas simples até chegarem ao nível de gestão, fazendo com que criem gosto e amor pelo negócio desenvolvido.

Tendo um bom convívio familiar é bem possível criar uma equipe crescente e de sucesso.

A empresa familiar deve observar a real importância da administração, para assim garantir princípios básicos como organização, planejamento, controle e direção do seu negócio, formar uma empresa eficiente e comprometida com o resultado almejado.

Não sou a favor de empresas familiares, pelo fato da relação entre os envolvidos.

A administração nas empresas familiares é fundamental para garantir sua longevidade e profissionalização. Aqui estão algumas críticas e sugestões a respeito: Críticas: 1. Falta de profissionalização: Muitas empresas familiares resistem à implementação de práticas administrativas formais, o que pode gerar desorganização e dificultar o crescimento sustentável. 2. Mistura entre relações pessoais e profissionais: Conflitos familiares podem interferir na gestão da empresa, comprometendo decisões racionais e estratégicas. 3. Sucessão mal planejada: A ausência de um plano de sucessão claro é uma das principais causas de falência de empresas familiares após a troca de gerações. 4.

Resistência à inovação: Por vezes, há uma tendência a manter modelos antigos de gestão, o que pode impedir a adaptação a novos mercados ou tecnologias. Sugestões: 1. Profissionalizar a gestão: Contratar profissionais qualificados, mesmo que não sejam da família, e adotar boas práticas administrativas (planejamento estratégico, controle financeiro, etc.). 2. Separar a família da empresa: Criar regras claras para a atuação de membros da família na gestão, evitando privilégios e conflitos. 3. Elaborar um plano de sucessão: Planejar com antecedência a transição de liderança, preparando as novas gerações para assumir a gestão com competência. 4. Investir em governança corporativa: Estabelecer conselhos consultivos ou administrativos, mesmo que informais, ajuda na tomada de decisões mais equilibradas e profissionais. 5. Capacitação contínua: Incentivar a formação e atualização dos gestores e herdeiros, tanto na área técnica quanto na de gestão.

Acredito que a administração é um dos pilares de qualquer organização. Sem um bom processo administrativo é impossível prosperar, independente do ramo de atuação, da quantidade de dinheiro que entra, administrar ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, etc.), é tão importante quanto a missão da empresa em questão.

A administração é essencial para profissionalizar a gestão, garantir a continuidade e resolver conflitos nas empresas familiares, que muitas vezes enfrentam desafios por misturar relações pessoais com decisões empresariais.

Garantir a sobrevivência da empresa. Retorno financeiro Profissionalização da empresa.

A maior preocupação das empresas familiares é a sucessão.

É crucial o treinamento e aperfeiçoamento dos membros da família que estão na gestão ou até mesmo em outros cargos, para que o desenvolvimento da empresa seja eficaz.

Em suma acredito que uma empresa familiar para ter vida longa necessita de alguns fatores e atributos indispensáveis. Entre os principais: transparência, confiança, organização, resiliência, união e trabalho. Dentre as principais dificuldades enfrentadas destaco a diferença de ideias e pensamentos, a ingerência entre os sócios, o que muitas vezes gera uma diferença na relação de

funções que cada sócio executa, as diferentes percepções sobre o futuro da empresa, sucessão, envolvimento de questões familiares no ambiente de trabalho. Noto que quanto mais cedo a sucessão for trabalhada dentro da empresa, pelo menos estabelecendo como ela ocorrerá e quando, melhor devem ser os resultados e menores serão os problemas. Também vejo como indispensável a diferenciação de assuntos familiares com assuntos profissionais, embora na prática isso seja extremamente difícil de ser realizado. Além disso, pontuo que empresas familiares precisam estar em constante desenvolvimento, como qualquer outra empresa ou sociedade. Esta acomodação na maioria das vezes é o que resulta na falência ou no fechamento deste tipo de estrutura.

Fundamental.

O mais difícil é fazer a geração anterior entender que tem que se atualizar, mudar a visão sobre pessoas sobre os funcionários, entender que a nova geração não trabalha igual a antiga!

Empresas familiares, precisam administrar de forma coerente e segura a gestão e ligação entre princípios de deveres, pois muitas aplicam apenas princípios.

Ao meu ver se o topo da empresa, aquele que detém o controle não tem no seu hábito diário promover, incentivar, e oportunizar o crescimento, não tem vida longa... "Posso não ser o mais inteligente, o mais capacitado, mas tenho o dom de montar equipes vencedoras" isso lá adiante faz a diferença....

Na minha opinião, a sucessão da empresa familiar através das gerações deve ser efetivada com clareza e com tempo de maturação. Quem está no comando deve se preocupar em deixar bem claro como será feita a sucessão, desde muito tempo antes de acontecer, colocando assim, responsabilidade e mais ânimo à nova geração, que ali adiante será quem vai administrar. Também ter em mente a preparação das pessoas para assumir a dianteira, quer seja através de cursos, como na prática do dia a dia da empresa, conhecendo todo o processo da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou identificar a importância da Administração na Empresa Familiar, em que os respondentes da pesquisa deviam ter algum tipo de relacionamento com as empresas familiares do município de Nova Prata, apresentou-se de forma muito positiva. Referente à abordagem dos objetivos específicos da pesquisa verifica-se o que segue.

(i) Analisar a relevância da administração na empresa familiar. No que se refere às funções administrativas consideradas mais relevantes, para a gestão e a continuidade bem-sucedida das empresas familiares ao longo do tempo, a maioria dos respondentes 53,5% destacam o planejamento como o aspecto mais importante. Em seguida, 27,9% apontam a organização como elemento essencial. Para 11,6% atribuem maior importância à direção, enquanto que 7% consideram o controle como a função administrativa mais significativa nesse contexto.

(ii) Avaliar a influência dos valores e cultura familiar na aplicação das funções administrativas. Os resultados da pesquisa indicam que a maioria expressiva dos respondentes 81,4%, acreditam fortemente que valores familiares, como tradições e cultura, exercem influência significativa sobre a interpretação e a aplicação dos princípios da administração nas empresas familiares. Além disso, 11,6% consideram que essa influência ocorre de forma moderada, enquanto que 4,7% acreditam que a influência é pequena.

(iii) Identificar desafios específicos na aplicação das funções administrativas em empresas familiares. Verifica-se que o principal desafio enfrentado na gestão de empresas familiares, segundo a percepção dos respondentes, é o conflito entre os membros da família, apontado por 53,5% dos participantes. Em segundo lugar, 23,3% indicam a falta de qualificação profissional dos gestores como a principal dificuldade. A concorrência com outras empresas da região foi mencionada por 16,3% dos respondentes, enquanto que para 4,7% consideram que a maior dificuldade está em manter-se no mercado de atuação. Ainda, de acordo com os dados da pesquisa, 93% dos respondentes reconhecem que as empresas familiares enfrentam dificuldades na aplicação dos princípios da administração, especialmente no que se refere a aspectos como sucessão, conflitos familiares e a dualidade de papéis entre família e empresa.

(iv) Proporcionar recomendações para melhorar a aplicação das funções administrativas na empresa familiar. De acordo com os dados da pesquisa, os principais fatores apontados pelos respondentes como benefícios de ser cliente de uma empresa familiar incluem, predominantemente, a facilidade de contato com o proprietário, mencionada por 46,5% dos participantes. Em seguida, 30,2% destacam a qualidade do atendimento como um diferencial positivo. A praticidade na resolução de problemas também é considerada relevante por 16,3% dos respondentes. Além disso, 2,3% associam o consumo em empresas familiares à obtenção de melhores preços.

(v) Avaliar o impacto da aplicação das funções administrativas na sustentabilidade e perpetuidade da empresa familiar. No que se refere ao processo de sucessão em empresas familiares, os dados indicam que 32,6% dos entrevistados o consideram um aspecto muito problemático, enquanto outros 32,6% o classificam como problemático. Para 25,6% dos respondentes percebem a sucessão como pouco problemática, e apenas 9,3% acreditam que esse processo não apresenta problemas.

Segundo a percepção dos entrevistados, a transparência eficaz nas empresas familiares contribui para a melhoria de diversos aspectos organizacionais. Entre os respondentes, 14,9% acreditam que ela aprimora o desempenho operacional, e o mesmo percentual (14,9%) aponta benefícios para o desempenho financeiro. Além disso, 3,2% destacam impactos positivos na área de recursos humanos, enquanto 4,7% enfatizam o fortalecimento dos laços familiares. Um número expressivo de participantes 24,4% considera que a transparência promove a confiança mútua. Outros 7,9% associam a transparência ao fomento de uma cultura organizacional ética e sustentável, e 30,0% veem nela um fator determinante para a continuidade e o crescimento da empresa ao longo das gerações.

Em relação ao nível de envolvimento dos entrevistados na administração ou gestão das empresas familiares, os dados revelam que 46,5% afirmam participar de forma constante. Outros 23,3%, relatam que quase sempre estão envolvidos, enquanto 16,3% indicam participar eventualmente. Por fim, 14% declararam não participar das atividades administrativas ou de gestão da empresa familiar.

Referente ao problema de pesquisa, qual é a importância da Administração na Empresa Familiar? Considerando que as empresas familiares representam uma parcela significativa do contexto econômico de Nova Prata e do Brasil como um todo, os dados da pesquisa revelam que a maioria dos respondentes 60,5% considera a existência dessas empresas muito importante. Os demais 39,5%, também, reconhecem sua relevância, classificando-a como importante. Esses resultados reforçam a percepção positiva e o reconhecimento do papel fundamental das empresas familiares na dinâmica econômica local e nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª. Ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Grupo GEN, 2019. *E-book*. 9786559771653

https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view

<https://www.escolaedti.com.br/frederick-taylor#:~:text=Frederick%20Taylor%20%C3%A9%20conhecido%20pela,trabalhadores%20pelo%20aumento%20da%20produtividade.>

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Editora Saraiva, 2009. *Ebook*. ISBN 9788502089181. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/>>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVIS, John. **O modelo dos três círculos**. Publicado pela primeira vez na dissertação de doutorado de Davis, 1966.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business.** Publicado pela editora Harvard Business School Press (Boston, MA), 1999.

FAYOL, Henri. **Administration Industrielle et Générale.** Publicado pela editora Dunod, 1916.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work.** Publicado pela editora Harper & Row, New York (também lançada em Londres), 1973.

TAYLOR, Frederick. **Os princípios da administração científica.** Edição em português publicada em **1990**, também pela Atlas – Grupo GEN

DRUCKER, Peter. **The Effective Executive.** Publicado pela editora Harper & Row (EUA), 1966.

TAGIURI Renato; DAVIS John, **O modelo dos três círculos do sistema de empresa familiar.** Desenvolvido na *Harvard Business School* e foi divulgado em documentos profissionais a partir de 1978.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2021.

